

Rising Above Disruptions: A Call for Action

เป็นที่ทราบกันดีว่าเรากำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน หรือที่เราเริ่มคุ้นชินกับคำว่า Disruption การเปลี่ยนแปลงนี้สร้างพื้นที่และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ทำให้เกิดผู้เล่นรายใหม่ในหลายภาคอุตสาหกรรม คณะกรรมการบริษัทจึงต้องทำความเข้าใจ และเตรียมพร้อมรับมือความท้าทายและแรงกระทบที่เกิดขึ้นให้ได้

IOD จึงได้จัดงานประชุมระดับชาติ National Director Conference 2018 ในหัวข้อ Rising Above Disruptions: A Call for Action เมื่อวันที่ 21 มิถุนายนที่ผ่านมา โดยได้รับเกียรติจากวิทยากรจากต่างประเทศและในประเทศหลากหลายท่านมาร่วมนำเสนอมุมมองและเสนอแนวทางเตรียมรับมือทั้งทางด้านการเงินและบทบาทหน้าที่ของกรรมการ

เริ่มต้นสัมมนาในช่วงเช้าด้วยการเกริ่นถึงความเสี่ยงด้านไซเบอร์ว่าจะเกิดขึ้นจากสาเหตุใดและจะเกิดความเสียหายด้านใดบ้าง และดร.วิโรจน์ สันติประภพ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ชี้แจงกล่าวปาฐกถาพิเศษ โดยให้ประเด็นสำคัญว่า “ในฐานะที่ประเทศไทยต้องการมุ่งปฏิรูประบบดิจิทัล เราจึงต้องมุ่งเน้นไปที่สามประเด็นหลักคือ ความสามารถในการผลิต การสร้างภูมิคุ้มกัน และการรวมตัวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนับเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับเราในการยกระดับประเด็นทั้งสามนี้ อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน ในขณะที่เดียวกันผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานกำกับดูแลก็สามารถให้การสนับสนุนในระดับโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้อยู่ในระดับที่สามารถดำเนินการได้และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายสำหรับประเทศไทยโดยรวม”

จากนั้นนำเข้าสู่หัวข้อ MANAGING DISRUPTIONS AND RISK IN FINANCIAL INDUSTRY ที่ได้รับเกียรติจาก Mr. Andrew Sheng, Distinguished Fellow, Asia Global Institute, the University of Hong Kong และคุณรพี สุจริตกุล เลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ที่กล่าวถึงผลกระทบทางด้านการเงินจากการ Disruption ในภูมิภาคเอเชีย การจัดการทางด้านการเงินในยุค Finance 4.0 รวมถึงบทบาทหน้าที่ของ Regulator ที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือในแง่มุมต่างๆ ทั้งการปรับความคิดกระบวนการทำงาน และการออกกฎหรือเครื่องมือใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานในยุค Disruption นี้ ในช่วงการอภิปรายกลุ่ม Building Resilience in the Era of Disruption in Finance Services วิทยากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในแง่มุมของบริษัทต่างชาติที่ต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่รวดเร็วนี้



Dr. Veerathai Santiprabhob,
Governor of the Bank of Thailand

ในฐานะที่ประเทศไทยต้องการมุ่งปฏิรูประบบดิจิทัล เราจึงต้องมุ่งเน้นไปที่สามประเด็นหลักคือ ความสามารถในการผลิต การสร้างภูมิคุ้มกัน และการรวมตัวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนับเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับเราในการยกระดับประเด็นทั้งสามนี้อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน

สำหรับหัวข้อสัมมนาในภาคบ่าย คือ LEADING THROUGH DISRUPTIONS FROM THE BOARDROOM โดยเป็นการเสวนาถึงบทบาทหน้าที่ของกรรมการที่มีต่อ Disruptive Technology ประเด็นในช่วงนี้สอดคล้องกับปาฐกถาในช่วงเช้าที่กล่าวว่าการกรรมการต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ต้องมีการเปิดรับนวัตกรรมใหม่ๆ คำนี้ถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับต้องปรับความคิดของกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร ว่าต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง อย่ายึดติดกับสิ่งเดิมๆ และเชื่อในความสำคัญของคน เพราะต้องพัฒนาคนและองค์กรควบคู่กันไป ในช่วงท้ายของการประชุมเป็นการเสวนาจากกลุ่มสมาชิก Global Network of Director Institutes (GNDI) ในเรื่อง Key Issues and Actions from Global Boardroom โดยวิทยากรแต่ละท่านได้เสนอมุมมองที่มาจากแต่ละประเทศ เช่น แอฟริกาใต้ ฟิลิปปินส์ บราซิล สหราชอาณาจักรอังกฤษ เป็นต้น ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยในแต่ละประเด็น สามารถติดตามได้จาก Boardroom ฉบับนี้

As Thailand aims towards digital reform, production capacity, immunity and unity are three major areas that technological advancement will give us opportunities like never before.

As we all know that we are in the digital age that technology becomes crucial in our everyday lives and leads to changes in several dimensions. We start getting used to the word 'disruption' which can provide new business opportunities and establish several new players in industrial sector. Hence directors should pay attention to disruptive technology and prepare for any challenge or impact that may happen.

The National Director Conference 2018 on a topic Rising Above Disruption: A Call for Action was therefore organized by IOD on June 21. Well-known Thai and foreign speakers share their views on solutions to cope with disruptive technology.

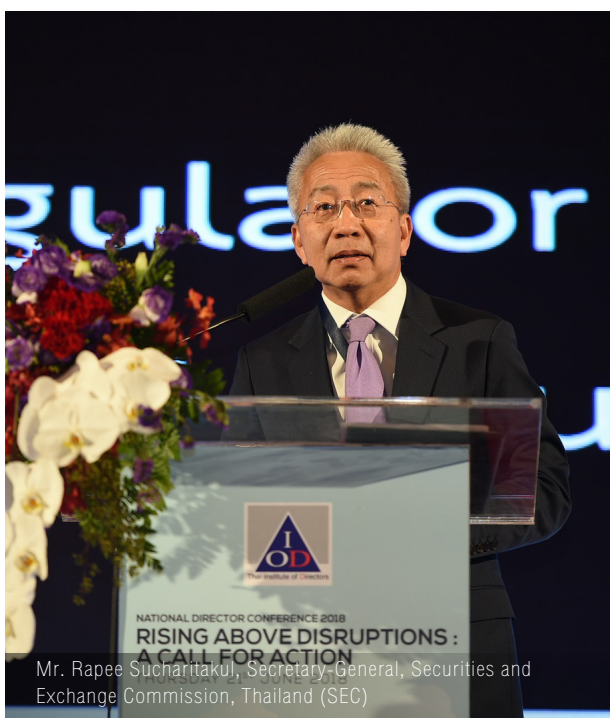
Prior to the seminar session, a breakfast talk on the topic "How to Build a Cyber Resilient Organization" presented by Paul M O' Rourke, PwC Cybersecurity Leader-Asia Pacific, covered details about cybersecurity risk and its impact, followed by Q&A session.

The first seminar session focused on the much-disrupted financial sector. Dr. Veerathai Santiprabhob, Bank of Thailand Governor, gave a special lecture. "As Thailand

aims towards digital reform, production capacity, immunity and unity are three major areas that technological advancement will give us opportunities like never before. In the meantime, policymakers and regulatory bodies can also support on infrastructure and environmental development which will strengthen stability and innovation, leading to meaningful change in the country," he said.

The next session "Managing Disruption and Risk in Financial Industry" was presented by Andrew Sheng, Distinguished Fellow at the University of Hong Kong Asia Global Institute, and Rapee Sucharitakul, Securities and Exchange Commission secretary-general. The focus was on the impact of disruption in Asia's financial sector, and the role of regulators in preparation to financial management 4.0 whether it is adjusting mindset, working process, rules and regulations or new tools to meet with disruption. Speakers also shared their views from international companies' lens regarding bracing for rapid business change during a group talk on the topic Building Resilience in the Era of Disruption in Finance Services.

The afternoon session was all about non-financial businesses, starting with a seminar on the topic "Leading through Disruptions from the Boardroom" focusing on the directors' need to adjust themselves to disruptive technology and new innovation based on clients' need. As the corporate leader, directors can no longer stick with the same old mindsets or beliefs. Human and organizational development need to go together. A special lecture on the topic "How the Era of Change has Shaped Expectations about the Strategic Role of the Board?" by Anne Molyneux, Vice Chair of the International Corporate Governance Network (ICGN), and a group seminar from members of the Global Network of Director institute on the topic "key issues and actions from global boardroom" were scheduled in the last session. Each speaker from different countries such as South Africa, Brazil, England, the Philippines and the United States also shared his/her interesting views.



Mr. Rapee Sucharitakul, Secretary-General, Securities and Exchange Commission, Thailand (SEC)



Cyber Risk: How to build a cyber-resilient organization

by Mr. Paul O'Rourke, Global Cyber Security Leader, PwC

ปัจจุบัน ความเสี่ยงด้านไซเบอร์ (Cyber Risk) ถือเป็นเรื่องพื้นฐานที่กรรมการควรทราบ เนื่องจากความเสี่ยงด้านไซเบอร์นั้นมีตั้งแต่รูปแบบพื้นฐานไปจนถึงรูปแบบที่มีการวางแผนไตร่ตรองมาอย่างดี กล่าวคือเริ่มจากเรื่องง่าย ๆ เช่น การโจรกรรมคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์มือถือทำให้สูญเสียข้อมูลสำคัญ ทั้งข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลบริษัท การฉ้อโกงทุจริตโดยคนในองค์กรเพื่อขโมยหรือปรับเปลี่ยนข้อมูลบริษัทเพื่อประโยชน์ส่วนตัว การโจมตีจากภายนอกโดยผู้ทำการ (Hackers) เข้ามาลอบข้อมูลหรือโพสต์ข้อมูลส่วนตัวในโซเชียลของ บริษัท เข้ามาแก้ไขข้อมูลเพื่อการยกยอกหรือขโมยเงิน หรือเข้ามาโจมตีเป็นกระบวนการเพื่อให้เว็บไซต์บริษัทหรือระบบงานคอมพิวเตอร์ของบริษัททำงานไม่

ได้ทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักหรือส่งผลกระทบต่อทางลบต่อบริษัทให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสียด้านไซเบอร์

เมื่อมีความเสี่ยงด้านไซเบอร์เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อทางลบในด้านต่างๆ มากมาย เช่น การสูญเสียรายได้ หลักการสูญเสียความเชื่อมั่นของลูกค้า ตลาดหุ้นล่มสลาย ต้นทุนค่าเสียหายโอกาสเพิ่มขึ้น การเสียเปรียบเชิงกลยุทธ์ การเพิ่มขึ้นของหนี้สิน การเพิ่มขึ้นของเบี้ยประกันภัยในโลกไซเบอร์ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการตอบสนองและการกู้คืน

ข้อมูลในโลกไซเบอร์ การสูญเสียผลผลิตที่มีคุณภาพรวมถึงต้องมีการปรับกฎระเบียบใหม่เกี่ยวกับไซเบอร์เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อเกิดความเสียด้านอื่นๆ ตามมา ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) — การขาดการมีส่วนร่วมในโลกไซเบอร์อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและนำไปสู่ความเสียหายเปรียบในการกำหนดกลยุทธ์

2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) — การเกิดวิกฤตการณ์ทางไซเบอร์ อาจนำไปสู่การสูญเสียทางการเงินเป็นอย่างมาก

ปัญหาทางไซเบอร์แย่งอาจเนื่องมาจาก ภาคธุรกิจและภาครัฐไม่สามารถแก้ปัญหาค่าความเสี่ยงนี้ได้ รวมถึงองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีและ การควบคุมการใช้เทคโนโลยีมากเกินไป

3. ความเสี่ยงด้านคุณภาพ (Quality Risk) — หากอุปกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ที่ไม่รองรับมาตรการทางไซเบอร์เพียงพอ อาจถือได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำ

4. ความเสี่ยงทางด้านการจัดการ (Operational Risk) - วิกฤตการณ์ทางไซเบอร์อาจนำไปสู่การเปิดเผยข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนหรือเป็นความลับทางการค้าของธุรกิจ ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักก็เป็นได้

5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) — การละเมิดสิทธิทางไซเบอร์และการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ทางไซเบอร์ที่ล่าช้าสามารถส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้อย่างมาก

6. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) — วิกฤตการณ์ทางไซเบอร์อาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบข้อบังคับ ซึ่งอาจยากต่อการดำเนินธุรกิจต่อไปได้

สาเหตุนำไปสู่ปัญหาทางไซเบอร์

สาเหตุที่ทำให้ปัญหาทางไซเบอร์แย่งอาจเนื่องมาจากภาคธุรกิจและภาครัฐไม่สามารถแก้ปัญหาค่าความเสี่ยงนี้ได้ รวมถึงองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีและการควบคุมการใช้เทคโนโลยีมากเกินไปจนเกินไป ความไม่มีประสิทธิภาพทางการใช้ไซเบอร์ที่ไม่ได้ถูกจัดการและควบคุมดูแลโดย C-Level หรือคณะกรรมการ และรวมถึงการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการโจมตีทางโลกไซเบอร์ที่จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรหรือผลกำไรทางการเงิน

คำถามที่คณะกรรมการควรหาคำตอบ

โดยสรุปความเสี่ยงด้านไซเบอร์เป็นเรื่องสำคัญสำหรับธุรกิจที่กระทบทุกบริษัท ดังนั้นคำถามที่คณะกรรมการควรตอบให้ได้เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้แก่

- คณะกรรมการรู้หรือไม่ว่าองค์กรมีความเสี่ยงด้านไซเบอร์ในเรื่องใดบ้าง
- องค์กรมีกระบวนการและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาค่าเสี่ยงทางด้านไซเบอร์อย่างไรบ้าง
- คณะกรรมการมีการประเมินความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์อย่างเป็นระบบหรือไม่
- คณะกรรมการมีการแถลงการณ์เกี่ยวกับการยอมรับความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์หรือไม่
- คณะกรรมการจะสามารถยอมรับความเสี่ยงทางด้านไซเบอร์ได้มากน้อยเพียงใด
- การยอมรับความเสี่ยงทางไซเบอร์นั้นถูกปลูกฝังอยู่ที่ทั่วทั้งองค์กรอย่างไรมีประสิทธิภาพหรือไม่



Mr. Paul MO'Rourke,
Cybersecurity Leader Asia Pacific, PwC

Cyber risk is regarded as fundamental knowledge trend that the directors should know as it is varied from easy and common format to careful, well-thought and complicated plan. It can start with simple frauds and scams leading to loss of important private and company data. Whether it is insider fraud stealing company's data for personal gain, hackers deleting or posting messages on company's website or the process of cyber attack, all affect company's website, resulting in business suspension and negative impact on the company.

Cyber risk impact

Cyber risk that happened has many negatively impacts for example loss of income, loss in clients' confidence, capital market failure, increasing cost of opportunity loss, strategic disadvantage, increasing debt and cyber risk premium, maintenance cost and data recovery cost, loss of quality products and new adjustment to cyber rules and regulations.

Other impacts that will follow are:

1. Strategic Risk – loss of cyber participation may lead to failure to key strategic initiation and strategic identification disadvantage
2. Financial Risk – Cyber crisis may lead to major financial loss
3. Quality Risk – Equipment or product that is not compatible with cyber measure, they can be regarded as low-quality product.
4. Operational Risk – Cyber crisis may lead to disclosure of confidential data, leading to suspension of business operation
5. Reputation Risk – Violation of cyber copyright and delayed response to cyber crisis may affect reputation of the organization

6. Cyber crisis may lead to change and improvement of rules and regulation which makes business operation more complicated

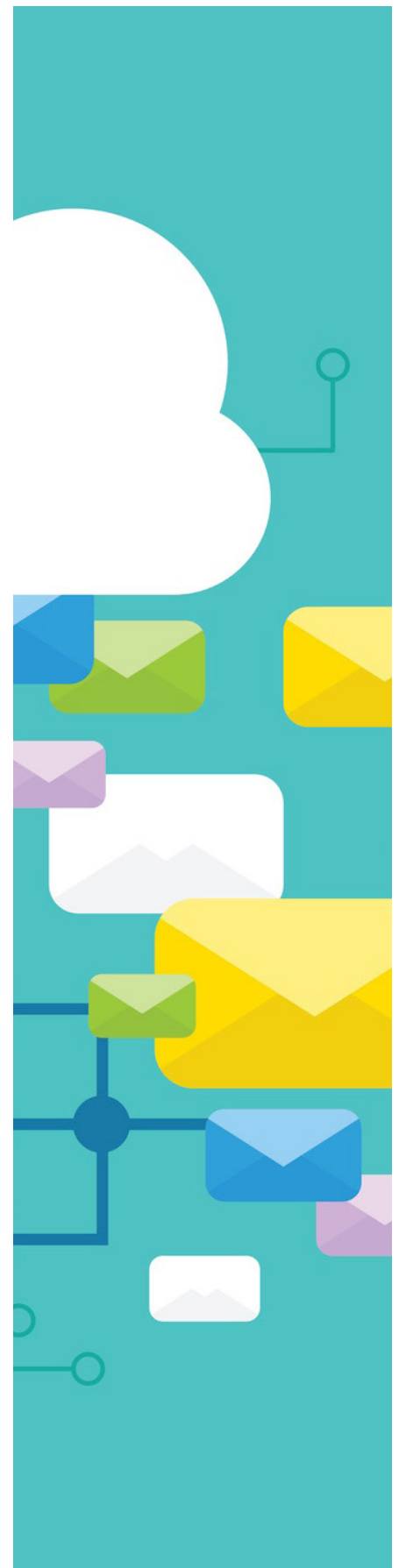
Reasons that lead to cyber issues

Reasons that could worsen cyber issue may vary from inability of business and governmental sectors to solve the risk to over technological investment in different organizations. Lacking effectiveness to manage cyber usage, control by C-level or the directors and lacking understanding on cyber attack which may affect organizational credit and financial profits.

Questions that the directors should seek answers

In conclusion, cyber risk is crucial for business operation as it affects every company. Therefore, the directors should be able to answer the following questions:

- Are the directors aware of any cyber risk the organization is exposed to?
- What are steps and processes that the organization should be equipped with in order to solve the issue of cyber risk?
- Do the directors systematically assess cyber risk?
- Do the directors issue any statement of acceptance to cyber risk?
- To what extent the directors can accept cyber risk?
- Is acceptance of cyber risk effectively grown in the organization?





Keynote Remark

by Dr. Veerathai Santiprabhob, Governor of the Bank of Thailand

เราอาศัยอยู่ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะพลิกโฉมทุกอย่าง ทั้งความเร็ว ขอบเขต และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นล้นแล้วแต่เป็นสิ่งที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยจะเข้าไปปรับเปลี่ยนทั้ง Value Chains ในทุกภาคส่วนและทุกมุมทั่วโลกอย่างก้าวกระโดด

การปฏิวัติดิจิทัลส่งผลกระทบกว้างและหลากหลายมาก ตั้งแต่ภาคการเกษตรไปจนถึงรถยนต์จากเกษตรกรไปจนถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน Drone ถูกนำใช้เพื่อตรวจสอบผลผลิตทางการเกษตรและให้บริการทางด้านโลจิสติกส์ AI สามารถนำใช้คาดการณ์มะเร็งบางรูปแบบได้แม่นยำกว่าแพทย์และทำให้รถยนต์สามารถขับเคลื่อนได้เอง จาก 3D Printing, Genome Mapping ไปสู่ Internet of Things และในเวลาอันใกล้ Internet of Everything ทุกอย่างจะเป็นไปได้ อย่างไม่ไร้ขีดจำกัด

หากเราสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ได้ดีเพียงใด ย่อมจะเป็นตัวกำหนดตำแหน่งของประเทศไทยในระบบเศรษฐกิจโลกและเส้นทางสู่นาคตของลูกหลานเรา แน่นอนว่าไม่มีใครสามารถคาดเดาได้อย่างถูกต้องว่าเส้นทางของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนี้จะนำไปสู่นาคตอย่างไร แต่สิ่งที่เราสามารถมั่นใจได้ คือวิธีดั้งเดิมในการดำเนินธุรกิจต่างๆ และความเป็นผู้นำจะถูกท้าทาย คณะกรรมการและผู้บริหารต้องเผชิญกับความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่อาจคุกคามต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรหากพวกเขาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจได้ทันเวลาเพื่อให้แข่งขันได้ สิ่งสำคัญอีกอย่างคือการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล กรรมการทุกท่านทราบดีว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จในขณะที่ระบบนิเวศยังคงพัฒนาอยู่จะเป็นเรื่องที่ทำหายมากขึ้นไปอีก

ท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผมเชื่อว่าทุกคนเห็นด้วยว่ากลยุทธ์การเฝ้าระวังและเฝ้ามองไม่เพียงพอแล้ว แต่ต้องใช้ความกล้าหาญในการเป็นผู้นำเดินทางเข้าไปในดินแดนที่ไม่รู้จัก ความรู้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างกรรมการจะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและน่าอึ้งครได้ และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือนำประเทศไทยสู่เส้นทางที่ถูกต้องซึ่งเป็นเส้นทางที่จะยกระดับยิ่งขึ้น

ในฐานะที่ประเทศไทยต้องการมุ่งปฏิรูประบบดิจิทัลเราจึงต้องมุ่งเน้นไปที่สามประเด็นหลักคือ ความสามารถในการผลิต การสร้างภูมิคุ้มกัน และการรวมตัวกัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนับเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่สำหรับเราในการยกระดับประเด็นทั้งสามนี้อย่างไม่เคยมีมาก่อน ในขณะที่เดียวกันผู้กำหนดนโยบายและหน่วยงานกำกับดูแลก็สามารถให้การสนับสนุนในระดับโครงสร้างพื้นฐานและส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพเอื้อต่อการสร้างสรรค์

นวัตกรรมให้อยู่ในระดับที่สามารถดำเนินการได้และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายสำหรับประเทศโดยรวม

ประการแรกเกี่ยวกับความสามารถในการผลิต: การเพิ่มความสามารถในการผลิตของประเทศเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อทำให้มั่นใจว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจจะเกิดอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง เนื่องจากแรงงานที่มีอายุมากทำให้ประเทศของเราต้องปรับปรุงการผลิตเพื่อรักษาระดับของผลผลิตเอาไว้ ในขณะที่อัตราการเติบโตของแรงงานไทยกำลังลดลง โดยระหว่างปี 2545-2560 อัตราการเติบโตของแรงงานต่อปีมีอัตราเฉลี่ย 2.9% ซึ่งลดลงอย่างมากจาก 5% ในช่วงระหว่างปี 2529-2544 หากประเทศไทยยังคงมีแนวโน้มเช่นนี้ต่อไป ประเทศไทยจะไม่สามารถรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันและผลผลิตได้

ปัจจุบัน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ต้นทุนต่ำ ซึ่งส่งผลสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต Cloud Computing, Robotics และ Automation ช่วยให้ธุรกิจสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก Big Data, AI และ Machine Learning สามารถนำเสนอข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยให้สามารถเข้าถึงบริการที่ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น ทุกคนจึงควรคว้าโอกาสนี้และยกระดับเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบริษัท อุตสาหกรรม และประเทศ

ประการที่สองเกี่ยวกับการสร้างภูมิคุ้มกัน: เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน เราต้องมีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอต่อการรับมือกับแรงกระแทกที่ไม่คาดคิด เรากำลังมีชีวิตอยู่ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ซึ่งผลลัพธ์จะเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ไม่สามารถคาดเดาได้ มีความผันผวนและนำไปสู่รูปแบบใหม่ของความเสียหายไม่เพียงแต่บริษัทจะเผชิญกับความเสียหายทางด้านกลยุทธ์ การเงิน และการดำเนินงานเท่านั้น แต่บริษัทจะต้องเผชิญกับความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยการบริหารจัดการกระบวนการ

เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัลนั้นจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและว่องไวเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและรวดเร็วที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมได้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันบริษัทด้วย

เนื่องจากอุตสาหกรรมต่างๆ พึ่งพาข้อมูลและเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลมากขึ้น การรักษาความปลอดภัยในโลกไซเบอร์จึงต้องได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก จำนวนเหตุการณ์ของภัยคุกคามทั่วโลกได้เพิ่มขึ้นโดยมีความถี่ ความซับซ้อน และความรุนแรงของผลกระทบเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ในปี 2010 McAfee Labs ได้บันทึกมัลแวร์ใหม่จำนวน 60,000 ต่อวัน แต่เมื่อถึงปี 2017 ตัวเลขดังกล่าวได้เพิ่มขึ้นเกือบ 10 เท่า เป็น 500,000 ต่อวัน หรือประมาณ 350 ต่อนาที โดยคาดว่าค่าใช้จ่ายของอาชญากรรมไซเบอร์จะเกิน 600 พันล้านเหรียญสหรัฐในปีนี้ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องสร้างความยืดหยุ่นในโลกไซเบอร์ด้วยการวางมาตรการป้องกันเพื่อปรับปรุงการป้องกันและตรวจหาภัยคุกคามและเตรียมพร้อมรับมือกับการตอบสนองและการกู้คืนเมื่อมีการโจมตีทางไซเบอร์

ประการที่สามเกี่ยวกับการรวมกัน: การพัฒนาทางเศรษฐกิจโดยไม่มีภาระกระจายที่เป็นธรรมอาจทำให้เกิดความไม่มั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว นี่เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่เราต้องปรับปรุงในระดับประเทศ ตามรายงานของ Credit Suisse 58% ของความมั่งคั่งของประเทศถูกควบคุมโดยผู้ที่ร่ำรวยที่สุดซึ่งมีอยู่แค่เพียง 1% ในขณะที่ที่ดิน 61% เป็นเจ้าของโดยผู้ที่เป็นเจ้าของที่ดิน 10% แรก ในขณะที่ประชากรสามในสี่ไม่ได้เป็นเจ้าของที่ดินใดๆ เลย

เช่นเดียวกับ การปฏิวัติอุตสาหกรรมสมัยก่อน การปฏิวัติดิจิทัลนำมาซึ่งความท้าทายในการกระจายรายได้และ

ความมั่งคั่ง เนื่องจากผู้ที่มีทักษะและการเข้าถึงเงินทุนสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์และได้รับส่วนแบ่งชิ้นใหญ่ขึ้น เราจึงควรเรียกร้องให้เพิ่มความพยายามในการแก้ไขปัญหานี้เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีใครถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ซึ่งหากปัญหานี้ถูกละเลย ดิจิตอลจะยังทำให้เกิดช่องว่างทางด้านความเท่าเทียมกันมากขึ้น

การเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ง่ายดายและราคาไม่แพงสามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมการรวมตัวของประเทศไทย กลุ่มรายได้ที่มีรายได้ต่ำและผู้คนในพื้นที่ห่างไกลจำเป็นต้องมีการเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพซึ่งจำเป็นต่อการพัฒนาสวัสดิการเช่นบริการด้านการศึกษาและการธนาคาร ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีการวางโครงสร้างพื้นฐานขั้นพื้นฐานเช่นจุดเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงทั่วประเทศและระบบโอนเงินทาง PromptPay

โครงสร้างพื้นฐานเหล่านี้ต้องสามารถทำงานร่วมกันได้และเปิดกว้างสำหรับทุกคน ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรมทั้งหมด ไม่ใช่แค่ความพยายามของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง PromptPay เป็นผลมาจากความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างธนาคารแห่งประเทศไทยกับสมาคมธนาคารไทย กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างธนาคาร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในรูปแบบการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งจะช่วยเพิ่มโอกาสให้กับผู้ค้าและผู้บริโภคขายย่อยจำนวนมาก

อีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการรวมกันเป็นความรู้เกี่ยวกับระบบดิจิทัล มีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการอยู่รอดและเจริญเติบโตในยุคดิจิทัลนี้ เป็นงานที่ยั่งยืนและต้องมีส่วนร่วมอย่างมากในทุกๆระดับ ความพยายามนี้สามารถเริ่มต้นด้วยพนักงานแต่ละคนในองค์กรซึ่งทำงานที่มีความชำนาญทางด้านเทคนิคคนไปสู่อื่นที่ทำงานทำหายทางเทคโนโลยี

*Speech ฉบับเต็มสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ที่ www.thai-iod.com

บริษัทจะต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลด้วยการบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัลนั้น จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คล่องตัวและว่องไว เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและรวดเร็วที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมได้

Companies will face not only with strategic risk, financial risk and operating risk but also with digital disruption.

Change management in the digital environment needs to incorporate the building of responsive and agile culture in the organization, leading to adaptability and speed that helps improve its performance and innovation.

We are living in the disruptive era with technology transforming all things. It has never happened before in terms of speed, scope and impacts. Changes are found in the entire value chains of all sectors throughout the world by leaps and bounds.

The impacts of digital disruption are broad and diverse, affecting industries from agriculture to automobile and influencing people from farmers to financial experts. Drones have been used in agricultural productivity monitoring and logistics service providing. AI steps in as a medical tool to predict some forms of cancer with more accuracy when compared to a doctor's diagnosis. It also allows cars to drive themselves. From 3D printing, genome mapping, internet of things and, in no time, internet of everything, all will be limitlessly possible.

How well we respond to these challenges will indicate Thailand's position in the global economy and the future prospect of our children. It is certain that no one can foresee how technology will lead us to the future.

However, what we can be sure of is that the traditional way of business and leadership will be challenged. Board of directors and management will be facing strategic risks seen as threats to corporate capability if failing to change business practices. Another important thing is management of risks related to digital disruption. Every director is well aware that it is not easy to succeed strategic change operation. Transforming into digital system while the overall ecology is still at developing stage is even more challenging.

In the world of rapidly emerging technology, I believe all would agree that waiting and observing strategies is no longer enough. Courage is needed to lead the way to the unknown land. Shared knowledge and understanding among directors will help us make a right decision to lead the company and, most importantly, bring Thailand to the right, elevating path.

With Thailand focusing on digital transformation, we have to look at three main points which are productivity, immunity and unity. Technology is considered as

a major opportunity for us to upgrade these three elements as never seen before. Meanwhile, policymakers and regulators can provide support in infrastructure level, promote a friendly and secure environment appropriate for an executable innovation and the development of meaningful changes for the country in a general aspect.

Firstly, for productivity, a domestic boost up is a must to make sure that economic growth will continue in the long run, especially in terms of change in infrastructure. With a number of aged workforce, we need improvement to maintain our capacity level as growth rate of Thai labor is decreasing. During 2002-2017, a growth rate of Thai workforce is at an average 2.9% per year, a big drop compared to 5% during 1986-2001. If such trend continues, Thailand may not be able to maintain its competitiveness and productivity.

Nowadays, technology helps reduce the cost, leading significantly to an increase in productivity. Cloud computing, robotics and automation helps save a lot of money while big data, AI and



of people do not own any piece of land.

Similar to industrial revolution in the old days, digital revolution brings not only challenges in income and wealth diversification but also opportunities for us to improve better skills, access to fund, yield more benefits and take a bigger slice of the pie. We then should come up with the stronger effort to solve problems in order to make sure that no one is left behind. With the problem being neglected, digital will even make the equality gap wider.

An easy and inexpensive access to technology and innovation can help reduce the divide and promote Thailand's unity. People with low payment and those living in remote areas need access to quality services, including education and banking essential for welfare development. Infrastructures such as nationwide high-speed internet connection and PromptPay money transaction system are fundamental for development the country.

These basic infrastructures must be able to work together. There certainly need to be cooperation between all industries, beyond any single company's effort. PromptPay is an output of close collaboration between the Bank of Thailand and the Thai Bankers Association. Competition has been encouraged among banks to enhance their performance through the form of e-payment which helps maximize opportunity for a large number of retail sellers and consumers.

Another important issue about unity is digital knowledge. Essential skills for survival and growth in the digital era are needed to be provided. All levels are required to take part in this sustainable approach. This effort can start from each and every employee who is specialized technician and then move on to his/her colleagues working with technological challenge.

machine learning offers in-depth information allowing for a more accessible service provided for the right target. All should take this opportunity to enhance new technologies for the efficiency improvement of companies, industries and the country.

Secondly, about immunity, we need to be immune enough in dealing with the unexpected shock in order to ensure sustainable growth. We are living in the era of great disruption with a possible outcome that can be sudden, unexpected, fluctuating and leading to new forms of risk. Companies will face not only with strategic risk, financial risk and operating risk but also with digital disruption. Change management in the digital environment needs to incorporate the building of responsive and agile culture in the organization, leading to adaptability and speed that helps improve its performance and innovation. Practice of risk management also needs to be cultivated for corporate security.

Since industries nowadays depend on data and data-driven technology more than ever, cyber security is the issue

to be considered first. Numbers of threats affecting throughout the world have risen as well as their frequency, complication and impact intensity. For example, in 2010, McAfee Labs recorded 60,000 new malwares per day while, in 2017, the number increased, by almost 10 times, to 500,000 malwares per day or approximately 350 malwares per minute. It is expected that cybercrime can cost more than 600,000 US dollars this year. Therefore, organizations have to build their cyber resilience by setting preventive measures to enhance security and search for possible threats, together with preparing to respond and restore whenever cyberattacks happen.

Thirdly, in terms of unity, a lack of fair diversification in economy growth may cause insecurity in social and economic aspect as well as in sustainable growth in the long run. This is another issue in need of a national-level improvement. According to Credit Suisse, 58% of a country's wealth is held by its richest people accounting only for 1% of the population while 61% of land is tenanted by the top 10% owner and three-fourth

* Full speech of Dr. Veerathai Santiprabhob able to read at www.thai-iod.com



Finance 4.0: Implication for Board and Business Models

by Mr. Andrew Sheng, Distinguished Fellow, Asia Global Institute, the University of Hong Kong

ในช่วง 20 ปีภายหลังจากวิกฤตเศรษฐกิจโลก ทั่วโลกต่างเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ disrupt ประเทศจีนกลายเป็นประเทศมหาอำนาจด้านเศรษฐกิจอันดับสองรองจากสหรัฐอเมริกา รวมถึงมีการปฏิวัติด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ 6 ด้านที่จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงักลงได้คือการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ภูมิศาสตร์ เพศ ช่วงอายุ ภูมิอากาศ และเทคโนโลยี

การก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรม 4.0 นั้น เป็นการปรับตัวที่นำไปสู่ความสร้างสรรค์ ซึ่งขณะนี้ประเทศจีนกำลังเคลื่อนตัวและก้าวไปสู่ scale ที่ใหญ่ขึ้นแล้ว ส่วนภาพรวมของประเทศอื่นในแถบเอเชียจะเป็นการเปลี่ยนผ่านจากขั้นเกษตรกรรมไปยังขั้นนวัตกรรม และผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับระดับโลก

ในอนาคต ประเทศในแถบเอเชียจะมีความร่ำรวยมากขึ้น มีฐานลูกค้าที่มากขึ้น รวมทั้งมีกฎเกณฑ์ที่เข้มข้นขึ้น ซึ่งผลกระทบของเทคโนโลยีต่อโครงสร้างธุรกิจ มี 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

1. การแข่งขันรุนแรงขึ้น — ราคาสินค้าที่ถูกลง การขนส่งได้รวดเร็วขึ้น และครอบคลุมทั่วโลก
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ — ลูกค้ามีอายุเพิ่มขึ้น เพศหญิงมีอำนาจซื้อสูงขึ้น
3. ความคาดหวังจากลูกค้าเพิ่มขึ้น — ลูกค้าต้องการความเชื่อมั่น ความโปร่งใส จากสินค้ามากขึ้น รวมถึงสื่อจะมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของสินค้ามากขึ้น

4. กฎหมาย - กฎเกณฑ์ข้อบังคับยุ่งยากมากขึ้น มีการหลีกเลี่ยงภาษี กฎหมายด้านคอร์รัปชัน

สำหรับผลกระทบทางด้านการเงิน หากเปรียบเทียบกับต่างชาติแล้ว ถึงแม้ภูมิภาคเอเชียอาจยังไม่มีการกำกับดูแลที่ดีที่สุด แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายมากนัก ดังเช่นในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจปี 2008 ที่ประเทศไทยยังสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้ เนื่องจาก 70% ของธุรกิจในประเทศเป็นธุรกิจครอบครัว และครึ่งหนึ่งนั้นเป็นตัวขับเคลื่อน GDP ของประเทศ

ประเด็นสำคัญในการจัดการด้านการเงินของบริษัท คือ บริษัทมักสนใจผลตอบแทนระยะสั้น เช่น โบนัส มากกว่ามุ่งเน้นความยั่งยืนของบริษัทในระยะยาว นอกจากนี้

ยังไม่มีมีการกระจายความเสี่ยงไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรเท่าที่ควร บริษัทควรมีการปฏิรูปด้านเทคโนโลยี ทั้งในเรื่อง Speed x Scale x Size และสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว รวมทั้งกฎเกณฑ์ที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้พนักงานที่มีความสามารถก็มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนธุรกิจในโลกยุคปัจจุบันเช่นกัน

Finance 4.0 นั้นจะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความแตกต่างจากรูปแบบเดิม ผู้คนสามารถทำธุรกรรมทางการเงินเองได้ (Peer to Peer) โดยไม่ต้องผ่านการกำกับดูแลจากสถาบันการเงิน นอกจากนี้จีน อินเดีย และอาเซียน จะมีรายได้มากขึ้น ชนชั้นกลางมีจำนวนเพิ่มขึ้น และเริ่มมีการขับเคลื่อนธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีระดับสูงเข้ามาปรับใช้ นอกจากนี้การสร้างเชื่อมั่นในระบบการเงิน (eco-system of trust) จะนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจในกลุ่มภาคเอเชียได้อีกด้วย

Twenty years after the global economic crisis, the world is facing disruptive situation with China ranked as the world's second economic powerhouse after the US, and modern technology revolution. Massive changes in six areas that could lead to business setback include changes in politics, geology, gender, age, climate and technology.

Industrial Revolution 4.0 is a move towards creativity. China is already moving at the bigger step while other Asian countries in general are shifting from agricultural to innovative environment, with globally-recognized products.

In the future, Asian countries will become richer with the larger customer base and stricter regulations. The impacts of technology towards business structure can be described in the following 4 areas:



1. More intense competition - cheaper prices, faster delivery and global reach
2. Change in demography - customers getting older, women with higher purchasing power
3. Higher customer expectation - customer's higher need of confidence and transparency in products and the media's greater influence on product image
4. Law - more complicated regulations, tax avoidance, corruption law

For financial impact, although the regulations in Asia, when compared to the west, might not be the best, they are not that bad. As seen during the economic crisis in 2008, Thailand could still pull through with its economy since 70% of the businesses were family-owned and half of them were those who propelled the country's GDP.

A key issue in corporate financial management is that the company

always looks at short-term return, such as bonus payment, rather than focusing on its long-term sustainability. Moreover, risks are not diversified to company units as much as they should be. The company should promote technological transformation in terms of speed, scale and size as well as build confidence among all stakeholders. Preparation needs to be made for dealing with issues that will happen in the long run and the regulations that will change over time. Adding to that, skilled employees are also required to run the company's business in this present world.

Finance 4.0 will change a traditional business practice. People can make their own transactions on a peer-to-peer basis, without the financial institutes' oversight. China, India and ASEAN will earn more revenue. Middle-class population is expected to increase. Advanced technology will be adopted into business practices. And, building eco-system of trust will also lead to a sustainable business growth in the Asian region.



Rising Above Financial Disruption through Regulation: Role of Regulators in the New World of Disruption

by Mr. Rapee Sucharitakul, Secretary-General, Securities and Exchange Commission, Thailand (SEC)

การพลิกผัน (Disruption) กำลังเกิดขึ้นกับทุก ๆ อุตสาหกรรม และผู้กำกับดูแลจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ ดังนั้นเราทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะปรับทัศนคติเป็นอันดับแรก รวมทั้งกระบวนการและการใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ สถาบันที่อยู่ใต้กฎหมายอาจไม่สามารถดำเนินการไปได้ต่อ หรืออาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบไป ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมการเงินที่ได้เปลี่ยนรูปแบบการชำระเงิน ในอนาคตอันใกล้นี้ ระบบ P2P จะช่วยเราทำการตลาดให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเจ้าหนี้และลูกหนี้ยังมีรูปแบบเดิม ๆ อะไรของธนาคารที่ยังหลงเหลืออีกบ้าง ไม่ว่าจะรูปแบบกระจายอำนาจที่ช่วยให้นักลงทุนทำธุรกรรมทางการเงินโดยไม่ต้องใช้ธนาคารรูปแบบเดิมของผู้กำกับดูแลคือการควบคุม

สถาบัน แต่ถ้าไม่มีสถาบันการเงินเหล่านั้นแล้วเราจะทำอย่างไร

ดังนั้นผู้กำกับดูแลต้องกลับมาพิจารณาถึงบทบาทในสังคมใหม่ ๆ ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้กำกับดูแลต้องพึงระลึกว่าพัฒนาการของโลกดิจิทัลจะค่อย ๆ นำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่เครื่องมือเก่าเดิม ๆ ที่เราคำนึงเคยตั้งต่อไปนี้

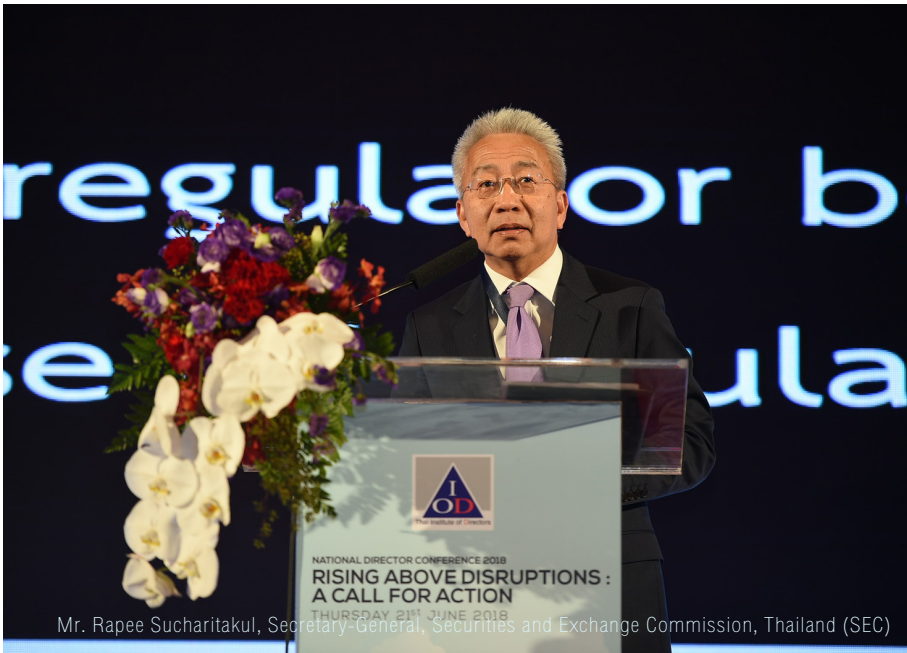
- 1) มีวินัยต่อตนเอง
- 2) การศึกษา
- 3) การสร้างความตระหนักรู้ ด้านข้อมูล
- 4) กำลังการตลาด

ผู้กำกับดูแลหน่วยงานจำเป็นต้องสื่อสารกับนักลงทุนว่า เราไม่สามารถทำในสิ่งเก่า ๆ ได้อีกต่อไป

ความรับผิดชอบจึงต้องตกอยู่กับนักลงทุนที่จะเรียนรู้และตระหนักรู้ว่าความเสี่ยงมีมากกว่าที่ผู้กำกับดูแลสามารถควบคุมได้

ด้วยเหตุผลนี้ ความรวดเร็วและการปรับตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็น ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เหนือการคาดเดากำลังมา ผู้กำกับดูแลไม่สามารถยืนอยู่ กับกฎหมายเก่าจากประสบการณ์เดิม ๆ ได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมองไปข้างหน้าว่าจะรับมือกับกฎหมายอย่างไร

ผู้กำกับดูแลจำเป็นต้องระลึกเสมอว่ามีการเปลี่ยนแปลงของประชากรผู้ถือหุ้นดังต่อไปนี้



Mr. Rapee Sucharitakul, Secretary-General, Securities and Exchange Commission, Thailand (SEC)

- ขนาดของการมีส่วนร่วม โดยการ
ใช้ช่องทางใหม่ ๆ เช่น โซเชียลมีเดีย เฟซบุ๊ก
ไลฟ์

- ผู้กำกับดูแลต้องจัดการความคาด
หวังของผู้คนและตอบสนองความต้องการ
อย่างรวดเร็ว

- ผู้คนไม่สามารถเชื่อมั่นต่อสถาบัน
เดิม ๆ ต่อไป ดังนั้นผู้กำกับดูแลจำเป็นต้อง
ทำงานกับองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการระดมทุน
ในรูปแบบใหม่ ๆ

รากฐานของกฎเกณฑ์ยังคงอยู่ ถึง
แม้ว่าเราจะอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง
แต่หลักการยังคงอยู่เหมือนเดิม ผู้กำกับดูแล
ต้องมั่นใจว่าไม่มีการฉ้อโกง มั่นใจเรื่องความ
โปร่งใสของข้อมูล มาตรฐานทางวิชาชีพและ
ดำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของตลาด

การจัดการกับความคาดหวังของ
ผู้ถือหุ้นที่ต่างกันจะมีความจำเป็นอย่าง
มากและมีความสำคัญมากกว่าเดิม เราจึงต้อง
สื่อสารกับผู้ถือหุ้น พวกเขาไม่สามารถยึดติด
กับสถาบันแบบเดิม ๆ หรือผลงานเก่า ๆ ได้อีก
ต่อไป แต่ต้องดูที่แนวคิดและการวิเคราะห์ด้วย

Disruption is coming to all industries
and regulators need to adapt to these
times of rapid changes. So, people
must learn to first change their mindset/
process/use of regulatory tools.

Institutions under regulations may
no longer be there/or may change
the form. For instance, the banking
industry has changed its payment
systems. In the near future if we have
p2p system that will be open for
market participants, borrowers, lenders,
what would be left of the banks as we
know it? (Decentralized platforms that
would allow investors to transact with one
another without banks). The traditional
role of regulators was to take control
over institutions; but what do we do
when those institutions no longer exists?
Thus regulators must reconsider its
role in the new (rapidly developing)
society. Regulators must realize that the
development of the digital world erodes
on its traditional tools to new tools must
be used.

1) Self-discipline

- 2) Education
- 3) Raising Awareness (information)
- 4) Market force
 - Regulators need to communicate to investors that regulators can no longer do what is expected of them traditionally.
 - Instead the responsibility also rests on investors to learn and be aware of risks that go beyond what regulators can control.

Due to this, Agility and adaptability is necessary. New and unpredictable information is coming. Regulators can no longer base regulations on past experiences, but instead need to look forward on how we deal with regulations.

Regulators need to take into account the demographic shift in stakeholder profiles.

- Participation scale --> use new channels (social-media, Facebook live, line).
- Regulators must manage people's expectations over the swiftness of their response.
- People no longer trust the formal institutions, so regulators need to work with other organizations and crowd source.

Foundation of regulation still exists. Even though we are living in a changing world, our principles remain the same. Regulators must ensure that there is no scam/fraud, ensure information transparency, professional standards, integrity of the market.

Managing expectations across differing stakeholder will be so necessary and more important than ever .We have to communicate to stakeholders that they can't rely solely on past institutions or performances, but instead on their own thinking and analysis.



Mr. Ken Koyanagi, Ms. Pru Bennette, Mr. Roel Huisman, Mr. Steffen Schubert, Mr. Terry Ray

Panel discussion I: “Building Resilience in the Era of Disruption in Finance Services”

ในปัจจุบัน ธุรกิจการเงินนับเป็นธุรกิจอันดับต้น ๆ ที่กำลังประสบปัญหาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือที่เรียกกันว่า ยุค Disruption เมื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจแบบเก่า ยกตัวอย่างเช่น การให้บริการการเงินผ่าน โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น สกุลเงินดิจิทัล หรือที่เรียกว่า Crypto Currency และเหรียญดิจิทัล หรือ Digital Token ถือกำเนิดขึ้นและกลายเป็นแนวทางการระดมทุนรูปแบบใหม่ ถึงแม้ว่าจะมีการแบน หรือยังไม่ได้รับ การรับรองทางกฎหมาย ให้ใช้ได้ ในบางประเทศ การรักษาความลับของข้อมูลในภาวะขยายตัวอย่างรวดเร็วของสื่อโซเชียลส่งผลให้ธุรกิจทุกประเภทรวมถึงธุรกิจการเงินตั้งประเด็นสำคัญว่าจะรักษาข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าโดยไม่กระทบกับการนำเสนอความสะดวกสบาย ในการใช้บริการได้อย่างไร

ระบบยืนยันตัวตนทางดิจิทัลเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ถูกตั้งข้อสงสัยในเรื่องความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการที่เป็นดิจิทัล มีการเริ่มนำปัญญาประดิษฐ์และระบบหุ่นยนต์มาใช้กับระบบควบคุมขั้นตอนอัตโนมัติ การติดต่อกับลูกค้า และงานบริหารสินเชื่อ และการเกิดขึ้นของ Blockchain ซึ่งเป็นระบบในการบันทึกข้อมูลธุรกรรมออนไลน์ ก็เชื่อว่า จะเข้ามารับบทบาทการเป็นคนกลางแทนผู้ให้บริการทางการเงินรูปแบบเก่า ที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้คือตัวอย่างของความท้าทาย ที่ธุรกิจการเงินต้องเผชิญในปัจจุบัน

Ms. Pru Bennette กรรมการผู้จัดการบริษัท BlackRock กล่าวว่า เนื่องจากบริษัทและธุรกิจส่วนใหญ่ ที่บริษัทเข้าไปลงทุนได้รับผลกระทบจากปัจจัยเปลี่ยนแปลงนี้ พวกเขาจึง

จำเป็นที่จะต้องทบทวนกลยุทธ์การลงทุนใหม่ รวมถึงต้องคิดหาหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินธุรกิจเพิ่มเติมเข้าไปด้วย สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุด คือ ศักยภาพของบอร์ดบริหารในการรับมือกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การคัดเลือกรวมกรรมการบริหารแต่ละคน จะต้องไตร่ตรองเพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาจะสามารถดูแลธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพในช่วงเวลาของ Disruption นี้ BlackRock เองเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยการส่งผู้แทนบอร์ดไปร่วมบริหารบริษัทเหล่านี้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่า บรรดาผู้ถือหุ้นจะไม่ขาดทุนจากการ ตัดสินใจ ที่ไม่มีการปรับตัวตามสถานการณ์ของที่ประชุมบริหาร

นอกจากนี้ BlackRock ยังเน้นความสำคัญไปที่การบริหารความเสี่ยงของบริษัทต่างๆ สิ่งที่ BlackRock ต้องการไม่ใช่

การมีผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์เข้าไปนั่งในบอร์ดบริหารแต่เป็นการมีนโยบายรับมือกับความเสียหายของบรรดาบริษัทเหล่านี้ และคณะกรรมการความเสี่ยงก็สมควรจะมีบทบาทสำคัญในการรับมือกับความเสียหายทางไซเบอร์ เช่นเดียวกับความเสี่ยงด้านอื่นๆ ด้วย

ในส่วนของสถาบันการเงินนั้น BlackRock ต้องการให้สถาบันเหล่านี้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อการบริหารโอกาสและความเสี่ยงมากกว่าเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ยกตัวอย่างเช่น การใช้เทคโนโลยีในการสร้างระบบวิเคราะห์ การเงินเพื่อการให้คำแนะนำทางการเงินแก่ลูกค้า มากกว่าจะเป็นเพียงการทำตามกระแสโดยไม่มีแนวทางชัดเจน

Mr. Roel Huisman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารลูกค้ารายย่อย ธนาคารทหารไทย ให้ความเห็นที่ เทคโนโลยีกำลังเปลี่ยนโลก เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เราทำ วิธีการและพฤติกรรมของเรา เพราะฉะนั้นถ้าคุณไม่ปรับเปลี่ยนตัวเองคุณก็จะถูกบีบคั้นจากภายนอก สำหรับธุรกิจธนาคาร การก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลทำให้เราต้องเปลี่ยนแปลงตัวเอง และเราก็มองเห็นโอกาสสำคัญๆ หลายอย่าง Mr. Roel กล่าวสรุปว่า อันที่จริงแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในด้านการเข้าถึง การควบคุมดูแล ความเป็นส่วนตัว การสร้างประโยชน์และความเป็นไปได้ให้มากยิ่งขึ้น

ทุกวันนี้ Digital Banking เป็นมากกว่าแค่แอปพลิเคชัน เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยพัฒนาประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจากบริการ Mr. Roel กล่าวว่า การจะอยู่รอดในสภาวะเปลี่ยนแปลง เราจะเป็นจะต้องสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ รวมถึงพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการตอบรับและมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาความสามารถ ในการแข่งขันไม่ใช่เรื่องของขนาดว่าใหญ่หรือเล็กอีกต่อไป แต่กลับอยู่ที่ว่าใครช้าหรือเร็วกว่ากัน สำหรับธนาคารทหารไทยแล้ว เราคิดว่าการปฏิรูปต้องเกิดขึ้นหมดทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แค่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง การบริหารงานรูปแบบเดิมแบบบนลงล่างใช้ไม่ได้ผลในสภาวะเช่นนี้ เรา

ต้องบริหารองค์กรในแนวนอน ให้อำนาจบริหารแก่พนักงาน หรือจัดให้มี การทำงานโดยแบ่งเป็นทีม Value Chains และทีม Agile มีหัวหน้าทีมซึ่งจะเป็นคนกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ในหมู่พนักงาน

Mr. Steffen Schubert ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท Anapix Capital จำกัด และอดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท NASDAQ Dubai จำกัด และ Nasdaq Europe แสดงความคิดเห็นเรื่อง Disruption ในมุมมองของหน่วยงานกำกับดูแลว่า เรากำลังถูกกดดันอย่างมาก อันที่จริงความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นตั้งแต่ 20 - 30 ปีมาแล้ว จึงไม่ใช่เรื่องใหม่เสียทีเดียว อย่างไรก็ตามสิ่งที่เราเห็นอยู่ทุกวันนี้ คือ การเติบโตที่รวดเร็วและกระทันหัน ซึ่งส่งผลให้วิธีการควบคุมดูแลตลาดแข่งขันต้องเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง

Mr. Steffen ยังกล่าวด้วยว่า ความยืดหยุ่นในการปรับตัวขององค์กรเริ่มต้นที่บอร์ดบริหาร กรรมการบริหารของบริษัทต่างๆ ต้องเข้าใจและเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้น บอร์ดบริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจว่า Disruption นั้นไม่ใช่ประเด็นปัญหาด้านไอที แต่เป็นประเด็นด้านกลยุทธ์ การจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ควรเป็นประเด็นกลยุทธ์เพื่อความประสบความสำเร็จระยะยาวของบริษัท

Crypto Currency เป็นสิ่งหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินโดยตรง เราคาดการณ์ไว้ตั้งแต่เมื่อ 20 ปีที่แล้วว่าสกุลเงินดิจิทัลจะเป็นพลังขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงและตอนนี้เราก็จำเป็นต้องรับมือกับมัน สำหรับหน่วยงานกำกับดูแลนั้น สกุลเงินดิจิทัลเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือไปจากสิ่งที่หน่วยงานเหล่านี้จะควบคุมดูแลได้ แต่ถึงอย่างนั้นเราทุกภาคส่วนก็จำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันในระดับสากลเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ Mr. Terry Ray ประธานบริหารฝ่ายเทคโนโลยีจาก Imperva ยังได้แสดงความคิดเห็นถึงความเสียหายทางไซเบอร์ว่าเป็นสิ่งที่บอร์ดบริหารต้องคำนึงถึงและ

เตรียมพร้อมรับมืออยู่เสมอ ในสถานการณ์ปัจจุบัน เรากำลังทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเมื่อ 5 ปีที่แล้วอย่างมาก ทุกวันนี้ข้อมูลของเราไปปรากฏอยู่ทุกที่ ข้อมูลจะถูกส่งต่อไปยังบริษัทที่มีขนาดเล็กกว่าและนำไปเก็บไว้ที่บริษัทที่เป็นบุคคลที่สามหรือ Third Party มีการพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องและยังมีแอปพลิเคชันมากขึ้นเท่าไร ข้อมูลของเราก็จะถูกแชร์ไปเก็บไว้ในที่ต่างๆ มากขึ้นเท่านั้น ทำให้มีคนเข้าถึงข้อมูลของเราได้มากขึ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีคนคิดใช้ข้อมูลของเราไปในทางมิชอบเพิ่มมากขึ้นด้วย การพัฒนาเหล่านี้เกิดขึ้นพร้อมกับความเสี่ยงที่เราควรระวังไม่ว่าจะเป็นการโจมตีด้วย DDoS การโจมตีแอปพลิเคชัน การโจมตีด้วย Ransomware และภัยคุกคามจากคนในองค์กร

บริษัทหลายแห่งทำข้อมูลหายในช่วงปีที่ผ่านๆ มา ตามข้อมูลที่ได้รับจาก Data lossDB.org มีรายงานข้อมูลรั่วไหลในระหว่างช่วงเดือนพฤษภาคม 2560 - เดือนเมษายน 2561 มากถึงกว่า 10,000 เคส และพบว่าข้อมูลด้านการดูแลสุขภาพมีอัตรารั่วไหลเพิ่มขึ้นอย่างมากในขณะที่ภาคการเงินดูจะเหมือนจะจัดการสถานการณ์ได้ดีกว่า

จากทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เราจะเห็นที่จะต้องเปลี่ยนแนวความคิดจากการให้เพียงกฎหมายกำกับดูแลขั้นพื้นฐาน ไปสู่แนวคิดสมัยใหม่เรื่องความปลอดภัยของข้อมูล อย่างไรก็ตาม เมื่อได้สอบถามเหล่าประธานบริหารด้านความปลอดภัยของข้อมูลถึงบทบาทการรักษาความลับข้อมูลของลูกค้าว่าสิ่งที่พวกเขาเป็นห่วงมากที่สุดคืออะไร คำตอบ 3 ข้อแรกที่ได้รับ ได้แก่

1. ข้อมูลรั่วไหลโดยที่บริษัทไม่รู้ตัว เนื่องจากมีข้อมูลเป็นจำนวนมากถูกเก็บไว้ในระบบ
2. บริษัทไม่สนใจสัญญาณเตือนด้านความปลอดภัยต่างๆ และไม่สามารถตามสถานการณ์ได้ทันในขณะที่มีปริมาณความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น
3. บริษัทขาดทรัพยากรบุคคลภายในที่มีประสิทธิภาพในการช่วยรักษาความลับข้อมูลได้

อย่างไรก็ตาม Mr. Terry ยังได้กล่าว โดยสรุปว่า ในการรับมือกับข้อกังวลเหล่านี้ คุณสามารถใช้ระบบฐานข้อมูลของคุณมาเป็น เครื่องมือตรวจสอบได้ และถึงไม่มีฐานข้อมูล ก็ยังมีทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหาที่คุณ สามารถทำได้ หลักการสำคัญ คือ คุณต้อง จัดหากำลังคนมารับผิดชอบในงานนั้น

In this era, financial services are among the top industries that are faced with challenges of disruption. The way they do businesses traditionally has been disrupted by new technology. Mobile financial services is an example. Crypto currencies and digital tokens emerged as a new means of fundraising even though they are banned in some countries and not yet regulated. Data privacy in social media proliferation affects all kinds of businesses including financial services, bringing up the important issue of how to keep data privacy without compromising on the convenience. Digital KYC is another area that is questioned about the risks associated with privacy issues when the process is digitized. AI and Robotics started to be used in process automation, customer interface and credit management. The emergence of Blockchain is also believed to obsolete middleman roles of traditional financial service providers. All of the above mentioned are some of the challenges facing financial services these days.

Ms. Pru Bernette, Managing director from BlackRock said that since most of the companies and industries in which they invest are impacted by disruption, it is necessary for them to rethink their investment strategy and look for more criteria for their assessment. One of the most important areas goes into board competence in responding to the rapid changes in technology. Composition of board members needs to be reconsidered to ensure that they are able to

perform their oversight roles effectively during these disruptive times. BlackRock also engage with companies by sending board representative to sit in companies to make sure that shareholders will not lose money due to the lack of adaptability in the boardroom.

Apart from that, BlackRock also look at how the companies manage risks. They wouldn't look for cyber security expert on the board, but what they would be looking for are companies' policies in dealing with risks. Also, it is expected that risk committee should play a major role in dealing with cyber risks, like other risks.

For financial institutions, BlackRock prefer them to make use of new technology for opportunity and risk management purposes. For example, companies can adopt technology to create better financial analysis in order to give financial advice to clients, rather than just to keep up with the new trends.

Mr. Roel Huisman, Chief Head of Retail Banking from TMB also shared his view that technology is now changing the world. Technology changes what we do, how we do things, and also how we behave. Therefore, if you don't disrupt yourself, you will be disrupted. For banks, digital transformation forces us to change and there are huge opportunities we can think of. Mr. Roel concludes that digital actually enables more: more access, more control, more personal, more benefits and more possibilities.

Nowadays, digital banking is more than just an application. It helps improve the customer experience through digital technology. To survive in the disruptive environment, Mr. Roel said that we need to reinvent the way we work and also make the organization more

responsive and agile to the ever changing environment. Competitive landscape is no longer about large or small, it is all about fast or slow. For TMB, the approach to transformation is entire organization must transform, not just a single unit. The traditional top-down management does not work under this changing environment. We need to flatten our organization, empower employees or organize ourselves into Value Chains and Agile teams. The leaders need to create enthusiasm of workforce for change.

Mr. Steffen Schubert, CEO of Anapix Capital Ltd. and former CEO of NASDAQ Dubai Limited and Nasdaq Europe shared his view about disruption from the regulator side that we are currently under a lot of pressures. In fact, technology change has happened since the past 20-30 years; therefore it is not exactly a new thing. However, what we are seeing today is the matter of speed and rapidity of growth that radically change the way we regulate the market.

Mr. Steffen also mentioned that corporate resilience starts with board of directors. Corporate boards must understand the change and get themselves ready to deal with it. More importantly, boards need to acknowledge that disruptive change is not an IT issue, but a strategic issue. Managing cyber security should be a strategic issue for company's long-term success.

Cryptocurrency is one of the areas that disrupts financial institutions directly. We anticipated digital currency as a disruptive force 20 years ago. We now need to deal with it. For regulators, it is outside of something that regulators can do, but it is something that we all need to work together at the global level.



Last but not least, Mr. Terry Ray, Chief Technology Officer from Imperva, shared his view on the cyber risks that board of directors should be concerned about and prepare for. In today's environment, we are doing something very different from 5 years ago. Nowadays, our data is everywhere. Data is shared to smaller companies and stored by third party. Applications have been developed continuously and the more applications we have, the more places your data will be stored. More people can access to our data and there is a strong possibility of having more actors that do something bad with your data. All these development come with risks that we should be aware of including DDoS attacks, Application

attacks, Ransomware attacks and Insider threats.

Many companies lost data during the past year. According to DatalossDB.org, data breaches of more than 10,000 records happened during May 2017 – April 2018. It is also found that there is a significant rise in the number of healthcare data breaches, while financial sectors seem to manage situations better.

From all the above mentioned, shifting mindset from baseline regulation to modern data security is necessary. However, when asking the Chief Information Security Officers (CISOs) about, in performing their roles in data

security, what they are most concerned about, the followings are top three of their concerns:

1. Breaches go undetected due to massive data stored.
2. Organizations ignore security alerts and can't keep up with the increase of volumes.
3. Organizations lack of competent in-house staff to help secure data.

However, Terry summarized that, to cope with those concerns, your database has the ability to audit. Without database, there are always other solutions and you have the capability to do it. The key is you just need people to do that task.



Panel discussion II: Leading Through Disruptions from the Boardroom

บทบาทของคณะกรรมการที่มีต่อ Disruptive Technology

ดำเนินรายการโดยร้อยเอกนายแพทย์ ยงยุทธ มัยลาภ ผู้อำนวยการฝ่ายพันธมิตรองค์กร และกิจกรรมเพื่อสังคม โรงพยาบาลพญาไท 2 อดีตโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี โดยแต่ละท่านให้แสดงความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการที่มีต่อ Disruptive Technology ว่า

คุณชาญศิลป์ ตรีนุชกร ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เล่าถึงมุมมองและบทบาทของคณะกรรมการและผู้บริหารของ ปตท. ที่มีต่อ Disruptive Technology ว่า วิฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้ ปตท. ต้องปรับตัว เพื่อก้าวไปสู่โลกดิจิทัลมากขึ้น โดยคณะกรรมการและผู้บริหารของกลุ่มมีการทบทวนกลยุทธ์ของ

องค์กรทุกปี มีการดูงาน ศึกษาข้อมูลข่าวสาร เข้าร่วมการสัมมนาความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ รับรู้ถึงแนวโน้มใหม่ เนื่องจากมีความเชื่อว่า ถ้าองค์กรไม่มีการปรับตัวให้ทันต่อโลกธุรกิจที่เป็นดิจิทัล ก็จะไม่สามารถแข่งขันได้

ที่ผ่านมา คณะกรรมการได้อนุมัติโครงการที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมทางด้านดิจิทัลต่างๆ จำนวนมาก รวมถึงร่วมมือกับสถาบันการเงินชั้นนำของประเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในโลกดิจิทัล และในส่วนของการผลิต ทางกลุ่ม ปตท. ยังได้ร่วมมือกับบริษัทชั้นนำต่างๆ ในการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการผลิตมากขึ้น ซึ่งสามารถลดปัญหาการเกิดภาวะฉุกเฉิน (Unplanned Shutdown) ได้ อย่างไรก็ตาม การทำให้คณะกรรมการของกลุ่ม ปตท. มีความเข้าใจ

ถึงเรื่องเกี่ยวกับดิจิทัลนั้น ถือเป็นเรื่องที่ทำนายสำหรับฝ่ายบริหารเป็นอย่างดี

คุณวิเชฐ ตันติวานิช กรรมการอิสระ บริษัท เจดับเบิลยูดี อินโฟโลจิสติกส์ จำกัด (มหาชน) (JWD) เล่าถึง JWD ว่า ดำเนินธุรกิจด้าน Warehouse และ Logistic เน้นแนวคิดที่ว่า “We think everything logistically” คือ ทุกสิ่งสามารถเคลื่อนย้าย เปลี่ยนแปลงได้ JWD ถือว่า มีรากฐานมาจากธุรกิจครอบครัว โดยคุณวิเชฐได้เข้าไปดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการ JWD ในฐานะกรรมการอิสระ ซึ่งในช่วงก่อนที่ JWD จะเข้ามาจดทะเบียนใน ตลท. ก็ต้องมีการปรับตัวค่อนข้างมาก ประเด็นที่ทำนายคือ การปรับวิถีคิดของเจ้าของ และฝ่ายจัดการให้สามารถทำงานร่วมกันกับคณะกรรมการได้ ทั้งนี้ส่วนตัวคุณวิเชฐเอง ซึ่งเข้าไปทำหน้าที่

ในฐานะกรรมการอิสระมีความต้องการที่จะเรียนรู้และเข้าใจในธุรกิจของ JWD จึงเสนอตัวเป็นประธานกรรมการตรวจสอบ เพื่อที่จะมีโอกาสศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด

สำหรับประเด็นการปรับตัวทางด้านเทคโนโลยีนั้น คุณวิเชฐเล่าว่า เนื่องด้วยธุรกิจของ JWD เป็น Warehouse และ Logistic ซึ่งมองว่าเป็นการนำสิ่งของที่เป็นของผู้อื่นมาดูแล ดังนั้น ต้องให้ความสำคัญกับการรักษาและจัดการด้วยวิธีการที่ถูกต้อง จึงดำเนินการด้วยตาเปล่าไม่ได้ ต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งในการปรับตัวด้านเทคโนโลยีนี้ คณะกรรมการ JWD ได้กำหนดนโยบายในระดับคณะกรรมการว่า จะต้องนำ IT ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาช่วยขับเคลื่อนธุรกิจ ต้องมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการนำ IT เข้ามาใช้ ซึ่งการนำ IT มาใช้นั้น มีค่าใช้จ่ายสูง จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ทุกคนมองเห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว เพื่อให้เกิดการยอมรับ ไม่ควรคำนึงถึงประเด็นความคุ้มทุนเพียงประการเดียว แต่ต้องมองด้วยว่า สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้หรือไม่ เป็นการเพิ่มโอกาสในการทำธุรกิจให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้น มีความถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้นด้วย

Mindset ของผู้นำที่ส่งเสริมการค้าเป็นธุรกิจในยุค Disruption

ก่อนจะนำเสนอถึง Mindset คุณยุทธวรรณธรรมา ประธานกรรมการ ชมรมกรรมการอิสระ ได้กล่าวถึงที่มาของการจัดตั้งชมรมกรรมการอิสระว่า เป็นแนวคิดริเริ่มของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อเป็นศูนย์กลางของกรรมการอิสระในการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในฐานะกรรมการอิสระตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของกรรมการอิสระ 2. เพื่อร่วมกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ในการสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานของกรรมการอิสระ 3. เพื่อเป็นสื่อกลางในการสื่อสารความคิดเห็นเรื่องต่างๆ ของสมาชิกชมรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งขณะนี้มืออยู่ระหว่างการพิจารณารายละเอียดของการเข้าร่วมเป็นสมาชิก และกิจกรรมที่จะดำเนินการ

สำหรับ Mindset ของผู้นำที่ส่งเสริมการค้าเป็นธุรกิจในยุค Disruption คุณยุทธเสนอว่า มี 3 ด้านสำคัญ ดังนี้

1. ต้องเชื่อว่า โลกยุคปัจจุบันพร้อมที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อย่าคิดว่า คงไม่เกิด ซึ่งแนวคิดเช่นนี้ จะกระตุ้นให้คิด และเตรียมความพร้อม
2. อย่าหลงระเห็จกับความสำเร็จเก่าๆ ขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดในอนาคตได้ เพราะความประมาทคือหนทางสู่ความล้มเหลว กรรมการต้องคอยเก็บข้อมูลสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อนำมาปรับใช้กับแผนงานในอนาคต ต้องตั้งเป้าหมายที่ท้าทายใหม่ๆ
3. เชื่อในเรื่องความสำคัญของคน ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการกล้าคิด กล้าถาม และกล้าลงมือทำ ต้องส่งเสริมและพัฒนาคนให้พร้อมต่อการปรับตัว

เทคโนโลยี: ปัจจัยนำธุรกิจและทิศทางในอนาคต

คุณชิตพล มั่งพร้อม ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้ก่อตั้ง Zanroo ได้เล่าถึงธุรกิจของ Zanroo ว่าเป็น Marketing Technology Startup ที่ให้บริการ Social Listening, Social Engagement และ Consultancy Service คุณชิตพลนำเสนอเพิ่มเติมว่า เทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน และจะยังคงมีบทบาทสำคัญในโลกยุคอนาคตต่อไป ซึ่งธุรกิจที่ Zanroo ทำอยู่ ก็มี Disruption เช่นกัน กล่าวคือ

อดีต การดำเนินธุรกิจเป็นแบบ One for All ยกตัวอย่าง คือ Brand ต่าง ๆ ที่ต้องการเข้าถึงลูกค้า ใช้วิธีโฆษณาแบบเดิม โดยไม่มีการทำวิจัยมาก่อนว่า ลูกค้ามีความต้องการความชอบแบบใด หากลูกค้าชอบ ก็จะสั่งซื้อ แต่ถ้าไม่ชอบ ก็จะเกิดความรู้สึก Over sale และไม่สนใจ

ปัจจุบัน เข้าสู่ยุคที่ IT เชื่อมโยงกับพฤติกรรมของคน โดยคนในยุคปัจจุบันมีการ

ใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันมากขึ้น แบบขาดจากกันยาก ดังนั้นบริการของ Zanroo ที่เข้าไปเก็บข้อมูลความสนใจของคนในโลก Social จึงสามารถทำวิจัยถึงความสนใจและความชอบของคน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเข้าถึงลูกค้าของ Brand ต่าง ๆ ซึ่งคุณชิตพลให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า สิ่งสำคัญคือ “ไม่จำเป็นต้องเสนอสินค้าที่ดีที่สุด แต่สินค้านั้นต้องถูกใจลูกค้าที่สุด”

อนาคต จะเข้าสู่ยุค Machine to Machine (M to M) บนแนวคิด All for one คือ ทุกอย่างสามารถผสมผสานก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ เนื่องจากทุกอย่างเชื่อมต่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการนำ Artificial Intelligence (AI) มาใช้ ยกตัวอย่างเช่น ขณะที่คุณขับรถยนต์ สามารถสั่งการไปยังเครื่องปรับอากาศที่บ้านให้เปิดไว้ก่อนที่คุณจะขับรถถึงบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้ การเข้าถึงลูกค้าในอนาคต จะมีความเฉพาะเจาะจงตามความต้องการส่วนบุคคลมากขึ้น จนทำให้ไม่มีความรู้สึกว่ามีสิ่งใดที่ซ้ำซ้อน เช่น คุณอาจเคยกด like หรือเข้าไปดูข้อมูลเกี่ยวกับรองเท้าที่คุณอยากได้ เคยเข้าไปดูหรือเช็คราคาตามเว็บไซต์ หรือแม้แต่ที่ร้านค้า เทคโนโลยีสามารถเก็บข้อมูลความสนใจของคุณและประมวลผล ทำให้ร้านค้าสามารถพิจารณาเลือกสิ่งที่ดีตรงกับความต้องการของคุณพร้อมบริการส่งสินค้าถึงบ้าน โดยทำเป็นข้อเสนอส่งมายังคุณเพียงผู้เดียว ซึ่งจะทำให้คุณรู้สึกพอใจจนไม่รู้สึกรู้ว่า นี่เป็นการโฆษณาสินค้า เป็นต้น

ปัจจัยสนับสนุนในการแข่งขันทางธุรกิจในยุค Disruption

ช่วงท้ายของการอภิปราย ร้อยเอกนายแพทย์ ยงยุทธ มัยลาภ ได้สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนในการแข่งขันทางธุรกิจในยุค Disruption ซึ่งผู้อภิปรายแต่ละท่านเสนอ ดังนี้

1. คุณชาญศิลป์ ตรีชูกร เห็นว่า กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานต้องมี Mindset ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญ พร้อมที่จะเรียนรู้ และปรับตัว โดยต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าเรียนรู้

2. คุณวิเชฐ ตันติวานิช เห็นว่า กรรมการต้องตื่นตัวและปรับตัวให้เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ต้องเรียนรู้ว่า ธุรกิจควรดำเนินไปในทิศทางใด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า โดยสิ่งที่ทำไม่จำเป็นต้องดีที่สุด แต่ต้องใช่ที่สุด ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

3. คุณยุทธ วรรณธรร เห็นว่าความสำเร็จเริ่มต้นจากความคิดที่มีคุณภาพและความคิดนั้นได้ถูกประมวลออกมา เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการตอบสนองความต้องการของทุกคน ควรมีการปลุกกระตมให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงการสร้างความคิดที่มุ่งเน้นต่อการตอบโจทย์ทางด้านเทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน

4. คุณชิตพล มั่งพร้อม เห็นว่า เพื่อตอบโจทย์ทางด้าน Technology Disruption เราต้องรู้อะไรบ้าง หากยังไม่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ก็สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่เราต้องการให้เข้ามาทำงานทางด้านนี้ และสรรหาเข้ามาช่วยดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีในประเทศไทยนั้น ค่อนข้างหายาก จึงจำเป็นต้องส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้อให้เกิดความสนใจในเรื่องนี้ตั้งแต่เด็ก

Roles of Directors on Disruptive Technology

Moderated by Captain Dr. Yongyuth Mayalarp, Director of Corporate Partnership and Social Responsibility, Phyathai 2 Hospital, and former Government spokesman, the speakers offered each of their views on directors' roles on the disruptive technology as follows:

Mr. Chansin Treenuchagorn, Chief Technology and Engineering Officer of PTT Public Company Limited, shared PTT directors' views and roles on the disruptive technology that all crises have pushed PTT to adapt into the digital world. An annual review of the organisation's strategy is conducted by the corporate board and management. Activities such as field trips, news and information distribution, and training seminars enable directors to expose to new knowledge and trends to remain competitive in the digital-driven business.

All this time, the board has approved a number of projects that can lead to digital innovations and has worked together with the country's leading financial institutes to meet the customers' needs in the digital world. In terms of production, PTT group also cooperates with major companies to integrate technology into the process, which proves to reduce the issue of unexpected shutdown. However, it is extremely challenging for the management to create digital understanding among corporate directors.

Mr. Vichate Tantiwanich, Independent Director of JWD InfoLogistics Public Company Limited, talked about JWD that their motto "We think everything logistically" means everything is moveable and changeable. Starting as a family business, JWD has been through a rather big reformation before getting listed on SET. The challenge is how to reorganize the mindset of the owner and the management to work with the board of directors. As an independent director, Mr. Vichate volunteered to be the Chairman of Auditing in order to learn more in-depth to understand JWD business.

Since JWD's business is related to warehouse and logistics, providing

service to deliver belongings to others. A correct method of the maintenance and management. Technology will be implemented into the process that cannot be looked after with only human eyes in order to enhance effectiveness. The company's board has set a policy on budget allocation and availability of efficient information technology that will help propel the business. As IT operation is expensive, we must highlight the importance of communication to develop a shared view for long-term result and acceptance. Considerations have to be made not only on a cost-profit approach but also on whether they serve the needs of stakeholders. Such practice enhances business opportunity in a broader, more accurate and precise aspect.

Mindset of a Leader for Business Promotions in the Disruptive Era

Before speaking about mindset, Mr. Yuth Vorachattarn, Chairman of the Independent Director's Club, talked about the background of club establishment that it was an original idea of Thailand Institute of Directors (IOD). The club's objectives are 1. to work as a meeting center for independent directors to exchange news and information as well as knowledge and experience under the corporate governance code, to support and promote the work of the independent directors 2. to join hands with IOD in various developments to support and promote the work of independent directors 3. to work as a mediator to communicate with club members on different issues. Now consideration on the qualifications of club members and supporting activities is underway.

On the topic of "Mindset of a Leader for Business Promotions in the Disruptive Era", Mr. Yuth shared his views on the following three key dimensions:

1. Must believe that the present world is always ready to get disrupted. Do not assume that change will never come. Such mindset allows us to think and be prepared.

2. Do not get carried away with the previous success of the organization. That can cause us to make mistakes in the future as carelessness is the path to failure. Directors must keep record of the past mistakes for applying to the future plans and also set new challenging targets.

3. Believe in significance of people. Directors must develop a culture of courage in the organization that allows people to think, ask and execute. Also support and develop people to be prepared for reformation.

Technology: Key Factor for Leading the Business and Future Directions

Mr. Chitpol Mungprom, CEO and founder of Zanroo Limited, talked about his business as marketing technology startup providing social listening, social engagement and consultancy service. Mr. Chitpol added that technology is considered as a key factor in business nowadays and will maintain its major role in the future era. Zanroo's current business also has to deal with disruption:

Past: One-for-all business practice. For example, the product brands in search for access to customers used traditional advertisement without any research on the target's demands and preferences. Customers would buy products if they liked them but, if they did not like them, they would feel oversold and not interested.

Present: We are in the age that IT connects with people's behaviors. Technology are in their everyday life in an inseparable manner. Zanroo's service of collecting data on the interests of people on social network can, therefore, develop a research on interests and preferences which will become key information for product brands in their strategy planning to achieve access to the customers. Mr. Chitpol shared his additional thoughts on this saying the key is that "there is no need to offer the best but the most satisfying product".

Future : Going towards the Machine-to-Machine (M to M) Era on the basis of all-for-one concept. Everything can be combined for coordinated performances as all are connected in unity. AI will be used. For example, while you are driving, you can send in a command to turn on your air-conditioner at home even before you arrive. Access to the customers in the future will be more specific by personal demands in the way that you no longer feel they are advertisements. You might have liked or followed information about the shoes you wish to buy. You might have taken a peak or done a price check on websites or even at the stores. What technology can do is it collects and processes all information about your interests so the shops can sort out what products will satisfy your demands, with provided delivery. The whole offer will be customised and sent only for you, making you feel so satisfied that you forget to realise that it is totally a product advertisement.

Supporting Factors for Business Competition in the Disruptive Era

At the end of the discussion, Captain Dr. Yongyuth Mayalarp asked about supporting factors for business competition in the disruptive era and each speaker shared their thoughts as follow:

1. Mr. Chansin Treenuchagorn: Directors, management and staff have to share a mindset that technology is important so they have to be ready to learn, adapt and have courage to think, to act and to learn.

2. Mr. Vichate Tantiwanich: Directors have to be responsive and adaptable to the era of disruptive technology. They have to learn about which direction their business should be heading in order to answer to the customers' needs. What you are doing does not have to be best, but to be right, serving the demands.

3. Mr. Yuth Vorachattarn: Success begins with quality ideas. Those ideas are to be processed for practice in the way that serves everyone's needs. All units should be urged to realize the ideas which focus on resolving technological issues and building an active working atmosphere.

4. Mr. Chitpol Mungprom: To resolve technology disruption, we need to know if there is a lack of particular knowledge or skills. So we can determine the qualifications of the person required and proceed the recruiting for the job.

However, people with technological knowledge and skills are hard to find so it is crucial to promote learning and build the providing environment for creating early interests in this area from childhood.



Keynote Address:

“How the Era of Change has Shaped Expectations about the Strategic Role of the Board?”

by Ms. Anne Molyneux, Vice- Chair, International Corporate Governance Network (ICGN)

ในการประชุม เราจะพิจารณาเรื่องเทคโนโลยีและการกำกับดูแลกิจการด้วยกันเสมอ อย่างเช่น การนำเอาเรื่อง Block chain มาอยู่ในวาระการประชุม สิ่งที่จะดำเนินการในอนาคต ความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงแบบ Disruption นักลงทุนแสดงบทบาทเชิงรุกมากขึ้นเพื่อปกป้องตนเองในปัจจุบัน ICGN ซึ่งเป็นนักลงทุนสถาบันและลงทุนในองค์กรต่างๆ ได้พูดถึงเรื่องวิกฤตทางการเงิน ผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลก็ให้ความสำคัญกับเรื่องของนักลงทุนและการดูแลข้อมูลต่างๆ Stewardship code กลายเป็นตัวกำหนดความคาดหวังของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องของหลักการต่างๆ ก็ได้มีการนำมาทบทวนและเรียบเรียงใหม่ การได้ช้ความเป็นผู้นำก็เป็นความคาดหวังของอุตสาหกรรม Disruption เป็นมากกว่าแค่เพียงเทคโนโลยี แต่กว้างและ

ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในทางที่หลายหลายแตกต่างกว่าเดิมมาก

คณะกรรมการทำงานในสภาวะแวดล้อมที่กดดัน ทั้งความไม่มั่นคงทางการเมือง ความคาดหวังที่มีต่อบริษัทเพิ่มขึ้น ความเสี่ยงทางการเงิน รวมทั้ง AI, Block chain, Aging Population, Pollution และ Bio-tech ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการสร้างโอกาส พฤติกรรมของลูกค้่าก่อให้เกิดความสับสนในการกำกับดูแล กลยุทธ์ก็มีการเปลี่ยนแปลงไป คณะกรรมการจึงควรจะต้องสามารถระบุและยึดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะต้องพิจารณาว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างไร บริษัทจะดำเนินการอย่างไร สำหรับนักลงทุนจะเริ่มต้นจากการตั้งข้อสงสัย ดูรายงานประจำปี การเงิน

อดีต การสร้างกำไรในอนาคต และการนำไปใช้ประโยชน์ บทบาทของคณะกรรมการยังคงเหมือนเดิม มีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีการประเมินกุญแจสำคัญก็คือการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งต้องเป็นกลยุทธ์ระยะยาวด้วย นอกจากนั้น คณะกรรมการต้องดูแลเรื่องการสืบทอดอำนาจ การมีส่วนร่วมกับผู้ถือหุ้น การสร้างวัฒนธรรม และเนื่องจากคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ รวมถึงพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ ให้มีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น จึงไม่ควรถูกทำให้ไขว้เขวไปจากเรื่องกลยุทธ์ คณะกรรมการควรต้องทุ่มเทความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีควรนำไปอยู่ในวาระการประชุมคณะกรรมการ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการกลับไม่ได้ใช้เวลาที่มากพอ

นักลงทุนล้วนต้องการเป็นผู้ชนะ ไม่ต้องการเป็นผู้แพ้ ดังนั้นจึงต้องสร้างโมเดลธุรกิจใหม่ที่สนับสนุนการลงทุนระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามฝ่ายบริหาร การมีมาตรการกวัด เช่น CEO ของ BlackRock ได้ให้คำแนะนำที่อธิบายถึงการสร้างมูลค่าระยะยาว กลยุทธ์ ความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นบทบาททางด้านกลยุทธ์ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การพิจารณาขีดความสามารถ การเข้าใจผลของการเปลี่ยนแปลง การคำนึงถึงคู่แข่ง การไม่มุ่งเน้นเฉพาะแต่ในธุรกิจของตัวเอง แต่ให้ความสำคัญกับรอบข้างด้วย เน้นไปที่การเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในอนาคต ความสามารถในการแข่งขัน แผนในการสร้างนวัตกรรมใหม่ กระบวนการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง นวัตกรรมความเสี่ยงด้านไซเบอร์ คณะกรรมการจะดูแลความเสี่ยงอย่างไร ดูแลภาพรวมอย่างไร ปัญหาภายในบริษัท มีอะไรบ้าง และส่งผลกระทบต่ออย่างไร ใครคือผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ ไม่เน้นทฤษฎีแต่มุ่งปฏิบัติ ใครเป็นผู้นำในการกำกับดูแลกลยุทธ์ ความเสี่ยง ทุกบริษัทต้องมีผู้นำเชิงรุก เพื่อพิจารณาสภาพแวดล้อม คู่แข่ง และกลยุทธ์ คณะกรรมการต้องสามารถดูแล้วว่าคุณความเสี่ยงจะพัฒนาไปในทิศทางใด ต้องสามารถระบุถึงที่มาและการเปลี่ยนแปลงได้ คณะกรรมการต้องรู้และจัดการ Disrupt ได้ แต่ในปัจจุบันยังไม่เห็นคณะกรรมการที่มีองค์ประกอบเช่นนั้น โดยส่วนใหญ่จะมีอายุมาก ประมาณ 60 ปีขึ้นไป ดังนั้น จึงต้องมีกรอบรมให้ความรู้ การให้ข้อมูลแก่คณะกรรมการ การกำหนดนโยบายและโครงสร้างบริษัท ให้คณะกรรมการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง เข้ามามีส่วนร่วม ค้นเคยกับการบริหารจัดการ และมีบทบาทที่กว้างขึ้น โดยอาจมีการประเมินว่าโครงสร้างคณะกรรมการเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือไม่ มีองค์ประกอบที่สามารถเข้าใจและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ การดำรงตำแหน่งกรรมการควรมีการกำหนดเป็นวาระ มีการประเมินประจำปี และเป็นอิสระ ไม่ใช้การหมุนเวียน

เพื่อให้คณะกรรมการส่วนใหญ่ที่ไม่เชี่ยวชาญ IT และเป็นรุ่น Baby Bloomer สามารถรับมือได้ คณะกรรมการจะต้องสรรหา CEO ที่มีความเชี่ยวชาญทาง IT ที่เหมาะสม



Ms. Anne Molyneux, Vice-Chair, International Corporate Governance Network (ICGN)

กับการเปลี่ยนแปลง และไม่ใช่แค่ CEO เท่านั้นที่ควรพิจารณา แม้แต่กลยุทธ์ HR ก็ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยบริษัทอาจเริ่มต้นทดลองแบบค่อยเป็นค่อยไปก่อน หรือมีเช่นนั้นก็เป็นแบบก้าวกระโดด อย่ายึดอยู่ในกรอบมองแต่การป้องกันอย่างเดียว มีทักษะบริหารความขัดแย้ง และพยายามหาเครื่องมือแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของลูกค้า สำหรับคณะกรรมการก็ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดอุปสรรคอย่างไร ทั้งทางด้านกฎหมาย การเมือง และสังคม มีผลกระทบต่ออย่างไร คณะกรรมการต้องสร้างความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลจะสามารถช่วยทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการโหวตมากขึ้น ได้รับข่าวสารและรวบรวมข้อมูลได้มากขึ้น วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จมาก ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรต้องสร้างให้เกิดวัฒนธรรมของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้นวัตกรรมของคู่แข่ง และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับบริษัทเอง ไม่ใช่ทำแต่สิ่งเดิมๆ

We will consider technology together with corporate governance during a meeting. A topic of blockchain will be included in a meeting agenda. For future workplan and expectation towards changes caused by disruption, investors should play more active roles to protect themselves. ICGN as institutional and organizational investors talked about financial crisis. Those in the regulatory level give importance to investors and information. Stewardship code has become an indicator of industrial expectation relating to different principles which are being revised and compiled. Leadership coaching is one of the expectations of industry. Disruption has become more than technology as it affects wider ranges of industries.

Directors have to work amid depressing environment, political instability, increasing expectation to the company, financial risk. Artificial Intelligence (AI), block chain, ageing population, pollution and

*Speech ฉบับเต็มของ Ms. Anne Molyneux สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ที่ www.thai-iod.com

biotech, create opportunities. Consumer behavior could cause confusion to regulation. Strategies have also been changed. Directors should be able to identify changes and be flexible to it. Directors should be able to consider to what extent changes would affect the company and how the company should be operated. For Investors, it can begin with asking question, checking annual report, previous financial status, future profit making and utilization. The role of directors is still the same – having an authority to work with no conflicts of interest, to conduct assessment. Long-term strategic planning is the key. In addition, the directors need to take care of power inheritance, participate with shareholders and establish organizational culture. The thing is the directors are the person responsible for steering the direction and strategy as well as consider each issue with precision. The directors should not be swayed from precise strategic planning. On the other hand, the directors should be dedicated to their roles and responsibilities. Technological advance should be listed in a meeting agenda. In reality, however, the directors may not spend sufficient time.

All investors want to be winners, not losers. Hence new business model should be established to support long-term investment, strategic planning, follow up on the management and come up with measurement. Black-Rock's CEO is among a sample that gives suggestion for long-term investment, strategy, risk. Its focus is on the role of strategy while considering capacity to better understanding outcome due to change. Directors should not only focus on your own business but also competitors and surrounding factors such as new initiative, competitiveness, innovation plan, risk management process. How

will the directors deal with cyber risk and take care of the overall picture? What are internal issues and how will these affect the company? Who is the decision maker? Implementation should be prioritized, not the theory. Who is the leader in charge of regulating strategy and risk? Every company needs a proactive leader to consider factors such as environment, rivals and strategy. The directors should be able to project which direction risk will be going towards and identify its origin and its change. Directors should be aware of disruption, and know how to manage it. Unfortunately, there is no director having such qualification so far since most of them are over sixties. Training is therefore needed. Information about policy and company structure should be given to directors so they will be aware of change, more willing to participate and familiar with the management and more extensive roles. The structure of the board of directors should be assessed if it is following the criteria and designed to sustain any future change. Director's term in the position should be identified. Annual assessment should be set up. The position should also be independent and non-rotational.

To ensure that directors in the baby boomer generation, who are not an IT expert can deal with the change, CEO with IT expertise should be selected to sit in the board. HR strategy should also be planned in the same direction. The company should start experimenting either step by step or jumping start. Do not think inside the box and should have conflict management skill. Always seek tools to solve consumers' behavior. Directors need to also follow up and check to what extent changes has brought obstacles as well as legal, political and social impacts. Directors need to establish transparency,

participation and satisfaction to stakeholders. Digital technology can help initiate participation to vote and more information gathering. As culture is the crucial factor leading to success, the directors should establish the culture of change in the company and prepare the company for dealing with any change. Rivals can be good sources of learning innovation that may be suitable for your own company rather sticking with same old thing.



* Full speech of Ms. Anne Molyneux able to read at www.thai-iod.com



A GNDI Forum: “Key Issues and Actions from Global Boardroom”

Ms. Angela Cherrington กรรมการผู้จัดการ
Institute of Directors in South Africa

ปัญหาหลักที่ผู้บริหารในทวีปแอฟริกาได้กำลังเผชิญในบริบทของ Disruption คือ การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร ส่งผลให้เกิดแรงกดดันอย่างมากต่อองค์กรบริหารในเรื่องการสร้างงาน นอกจากนี้การเพิ่มผลผลิตด้วยระบบปัญญาประดิษฐ์ ยังทำให้เกิดความต้องการให้ภาคเอกชนพัฒนาทักษะของคนทำงานให้มากขึ้น รวมถึงรักษากลุ่มคนที่มีความสามารถให้ยังคงอยู่ ขณะเดียวกันก็รักษาสมดุลย์ความยั่งยืนของชุมชนไปพร้อมกันด้วย

ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีใหม่ๆ จะทำให้

เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่กรรมการบริษัทก็ยังคงยึดหลักคล้ายตามและอ่อนข้อให้ มากกว่าที่จะมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้เกิดความคุ้นชินกับเทคโนโลยี มีเพียงองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้นที่มีการบริหารงาน เพื่อตอบรับเทคโนโลยี ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กยังคงปรับเปลี่ยนและตอบรับเทคโนโลยีได้ช้าจึงจำเป็นที่จะต้องมีการผลักดันให้มากขึ้น

Mr. Friso van der Oord ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย
National Association of Corporate Directors

คณะกรรมการบริษัทจะต้องถามตัวเองว่า พวกเขามีความเหมาะสมกับองค์กรและมีทักษะที่ไปในทิศทางเดียวกับอนาคต ของ

บริษัทหรือไม่ ในขณะที่ Disruption เกิดขึ้นทุกที่ คณะกรรมการบริษัทควรเริ่มตั้งคำถามยากๆ เช่น เรามีกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีหรือไม่ เรามีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมหรือไม่ หรือคำตอบแบบปัจจุบันเหมาะสมแล้วหรือยัง

การเตรียมความพร้อมเพื่ออนาคต เช่นการวางแผนเพื่อสถานการณ์ต่างๆและการจัดทำ Black Swan Analysis เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ที่น่าจะเกิดและสถานการณ์ที่เหนือความคาดหมายมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากทำให้กรรมการบริษัท เข้าใจถึงความเสี่ยงและช่วยตัดสินใจได้ว่าควรหรือไม่ควรทำอะไรบ้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นอีก

สิ่งหนึ่งที่บอร์ดบริหารบริษัทต้องตระหนักถึงขอบเขตหน้าที่ของบอร์ดบริหารเปลี่ยนไป เนื่องจากต้องเข้าไปมีบทบาทมากขึ้นในกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ กล่าวคือ กรรมการบริษัทจะมี “การบ้าน” มากขึ้นในการเตรียมความพร้อมในการประเมิน ทั้งผลการดำเนินงานในอดีตและแนวทางในอนาคต ของบริษัท

Mr. Francis G. Estrada ประธาน Institute of Corporate Directors กรุงมะนิลา

ในฟิลิปปินส์ ประชากรที่เพิ่มสูงขึ้นถือเป็นปัจจัยความเสี่ยงของสถานการณ์ Disruption เพราะประเด็นดังกล่าวเป็นสาเหตุของความต้องการบริโภคที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องภูมิศาสตร์การเมืองอันเนื่องมาจากโครงการของรัฐบาลที่ต้องการจัดการปัญหาเงินเฟ้ออย่างแข็งแกร่ง

สำหรับแวดวงธุรกิจนั้น เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดสภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน โดยเฉพาะในบริษัทใหญ่ ถูกมองว่าเป็นภัยคุกคามมากกว่าจะเป็นโอกาส ในขณะที่ดูเหมือนว่าเทคโนโลยีเติบโตได้มากกว่าในธุรกิจขนาดเล็กถึงขนาดกลาง

ในภาคธุรกิจบางประเภท พบว่าปัญหาการได้รับข้อมูลไม่เท่าเทียมกันซึ่งคณะกรรมการบริษัทควรให้ความสนใจ และเข้าใจถึงความเสี่ยงและกลยุทธ์ในการรับมือความเสี่ยง

Ms. Heloisa Belotti Bedicks กรรมการผู้จัดการ Brazilian Institute of Corporate Governance

ในประเทศบราซิล นวัตกรรมคือความท้าทายสำคัญ และนับเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ระบบราชการยังเป็นอุปสรรคสำคัญในการดำเนินธุรกิจ จะเห็นได้ว่าบัณฑิตที่จบการศึกษาในสาขาต่าง ๆ มักจะย้ายออกไปทำงานต่างประเทศเพื่อโอกาสในชีวิตที่ดีกว่า มากกว่ากลับมาทำงานในประเทศภายหลังจบการศึกษา ด้วยสาเหตุที่ว่างงานภายในประเทศไม่สามารถมอบความก้าวหน้าให้กับตนเองได้

นอกจากนี้ยังพบว่า มีการพัฒนานวัตกรรมในภาคเอกชนค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบ

กับภาครัฐ โดยราวๆ ครึ่งหนึ่งของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นล้วนเกิดจากรัฐบาลทั้งนั้น ตามสถิติแล้ว บริษัทเอกชนต่างๆ ในประเทศมักลงทุนในเรื่องนวัตกรรมน้อยกว่าบริษัทที่ทำธุรกิจลักษณะเดียวกันในต่างประเทศเสมอ ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดให้ที่ประชุมบอร์ดของหลายบริษัท พิจารณาประเด็นเรื่องนี้เพิ่มเติม แล้วก็ทำตาม แต่มันก็ยังถือเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาต่อไปในอนาคต

Mr. Stephen Martin ผู้อำนวยการใหญ่ Institute of Directors in UK

สำหรับในสหราชอาณาจักร มีปัจจัยอีกมากมายนอกเหนือจากเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อแผนธุรกิจและวาระการประชุมบอร์ดบริหาร ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง สภาวะเศรษฐกิจผันผวน และปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมล้วนถือเป็นปัจจัยให้เกิดการปรับตัวที่นำเป็นห่วงยิ่งกว่าคือ ปัจจัยเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอีกด้วย ที่ผ่านมากกระแสแนวทางการรับมือกับปัญหาเหล่านี้ในสหราชอาณาจักรมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในธุรกิจ โดยกรรมการบริษัทจะได้รับการกระตุ้นให้เข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับที่มากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้ลงทุน อย่างมาก กฎหมายและข้อกำหนดของประเทศระบุว่า คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ในการบริหารงานของบริษัทไม่เพียงแต่เพื่อเป็น การทำงานแทนผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่เพื่อรักษาผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Code) เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะนับเป็นเครื่องมือที่มุ่งส่งเสริมความรับผิดชอบ จริยธรรม และสำนึกในหน้าที่ของกรรมการบริษัท ถึงเวลาแล้วที่บรรดาคณะกรรมการบริษัทจะต้องประชุมหารืออย่างจริงจังเพื่อตัดสินใจว่าพวกเขาทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ รวมถึงหาคำตอบว่าสัดส่วนของคณะกรรมการบริษัทนั้นมีความเหมาะสม (เช่น การแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญด้านไอที หรือแต่งตั้งสภาพสตรีให้เข้ามาดำรงตำแหน่งในบอร์ดมากขึ้น เป็นต้น) และหลากหลายหรือไม่ การจัดทำมีการอบรมกรรมการบริษัทมีความสำคัญมากขึ้น

เรื่อยๆ และกลายมาเป็นกิจกรรมที่ทุกบริษัทต้องจัดให้มี

Mr. Richard Howitt ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร International Integrated Reporting Council

IIRC กำลังสนับสนุนให้มีการจัดทำรายงานบูรณาการ หรือ Integrated Report เพื่อวัตถุประสงค์ในการเปิดเผยข้อมูลองค์กร ข้อแตกต่างสำคัญระหว่างรายงานฉบับนี้และรูปแบบรายงานอื่นๆ คือ ในขณะที่รายงานส่วนใหญ่เน้นพิจารณาผลการดำเนินงานระยะสั้น ของธุรกิจ Integrated Report เป็นรายงานที่วิเคราะห์ธุรกิจทั้งในระยะยาวและในระยะสั้น

นอกจากนี้ รายงานนี้ยังมีเป้าหมายในการมองไปข้างหน้ามากกว่าที่จะมองย้อนไปข้างหลัง จึงสามารถเป็นเครื่องมือ ให้กับคณะกรรมการและผู้บริหารของบริษัทในการออกแบบแผนธุรกิจ ตลอดจนการเข้าใจถึงการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจของบริษัทได้ รายงานบูรณาการต่างจากรายงานความยั่งยืนตรงที่ไม่ได้มุ่งอธิบายว่า บริษัทส่งผลต่อโลกอย่างไร แต่เป็นการอธิบายว่า โลกส่งผลต่อบริษัทอย่างไรมากกว่า

การจัดทำ Integrated Report กำลังได้รับความนิยมอย่างมากไปทั่วโลกในขณะนี้ หลายประเทศเริ่มหันมาใช้รูปแบบ การรายงานแบบบูรณาการ ตามสถิติมีการตรวจพบว่าบริษัทกว่า 1,300 แห่งกำลังใช้งาน Integrated Report ในธุรกิจของพวกเขา เพื่อการก้าวให้ทันกับรูปแบบการรายงานแบบใหม่นี้ บอร์ดบริหารจำเป็นจะต้องมีแนวความคิดแบบใหม่ โดยเปลี่ยนแปลงจากแนว ความคิด การยอมโอนอ่อนตามกฎหมาย (จัดทำรายงานตามที่กฎหมายกำหนด) ไปสู่ทัศนคติแบบใหม่ที่เป็นองค์รวม และมีความเกี่ยวเนื่องกับสิ่งต่างๆ รอบตัว

เป็นที่เชื่อกันว่าการจัดทำ Integrated Report เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับยุคดิจิทัล เพราะได้รวบรวมหลากหลายปัจจัยมาวิเคราะห์พร้อมกันซึ่งจะทำให้คณะกรรมการได้เห็นถึงผลกระทบที่บริษัทได้รับจากปัจจัยต่างๆ ผ่านวิธีคิดแบบบูรณาการ



Dr. Bandid Nijathaworn, Ms. Angela Cherrington, Mr. Francis G. Estrada, Ms. Heloisa Belotti Bedicks, Mr. Stephen Martin, Mr. Richard Howitt, Mr. Friso van der Oord

Ms. Angela Cherrington, CEO, Institute of Directors in Southern Africa

Key issue facing boards in Southern Africa in the context of disruption currently is an increase in population which put significant pressure on corporate board in terms of job creation. Besides, an increase in productivity using A.I. stems higher demand for private sector to enhance workforce skills and maintain talent pool while balancing sustainability of the community.

Given the disruption of new technology, board of directors, yet, still has a practice of conformance and compliance rather than focusing and developing themselves to get familiar with it. The governance in technology has been well-practiced in some large organization only while other, small companies still

slow to adapt and adopt with, thus need further attempt.

Mr. Friso van der Oord, Director of Research, National Association of Corporate Directors

Boards have to challenge themselves whether they fit with the organizations and possess the skills which are in line with the future direction of the company. As disruptions are everywhere, boards are encouraged to start asking lots of tough questions - Do we have the technology strategy?, Do we have right talent for it?, Are the incentives aligned?

Looking forward to the future, such as doing scenario planning and black swan analysis become more important as these activities allow boards to understand risks and help decide what action to take or avoid. Corporate

culture is another point that boards need to be aware of.

Mandate of the board has changed as they are asked to get involved and play more active role in strategy setting process. That is, they will have more "homework" in terms of preparing themselves to assess not only past performance, but also the company's future.

Mr. Francis G. Estrada, Chairman, Institute of Corporate Directors, Manila

In Philippines, growing population has been the perceived risk landscape of disruption. This becomes the issue as it leads to the rise in growing consumption. The country also has geopolitical issue due to government's project with aggressive inflation target.

In business community, disruption technology, especially in large companies, has been considered as the threat rather than the opportunity, while technology seems to grow at the greater rate in the small-medium ones. In some business sector, the problem of information asymmetry still exists, hence requires board's attention and understanding of risk and strategy.

Ms. Heloisa Belotti Bedicks, Managing Director, Brazilian Institute of Corporate Governance

In Brazil, innovation is a big challenge and considered as the key disruptor. Apart from this, bureaucracy is also a barrier to businesses. It is observed that many scholars moved working abroad for better opportunity rather than coming back home after graduation since there was no career prospect.

Moreover, it is found innovation in private sector is quite small compared to public sector as around half of it comes from the government. Statistically, private firms usually spend less in innovation compared to their counterparts overseas. Although this issue has already been added to boardroom agenda in many organizations, it is an on-going process requiring further development.

Mr. Stephen Martin, Director General, Institute of Directors in UK

In UK, there are many factors, not only emerging technology, affecting business models and influencing the boardroom agenda. Political situation, economic fluctuation and environmental issues are also considered as the disruptors. What to be concerned even more is the speed of how these things change.

To deal with these issues, in UK, we have seen the strong trend towards

greater stakeholder governance with boards being encouraged to engage to a far greater degree with stakeholders beyond their investors. As specified in domestic law and regulations, board of directors are not only required to oversee the company to serve their shareholders, but also for the best interests of all stakeholders.

CG code is something that should not be taken for granted as it aims to promote responsibility integrity and accountability among board members. It is time that boards need fruitful discussion whether they fit with the organization purpose or not, asking if the board composition is appropriate (e.g. bringing in IT experts, more women on board, etc.) and diversity is taking place. Director training is more and more important than ever and becomes a must-have activity.

Mr. Richard Howitt, CEO, International Integrated Reporting Council

IIRC is advocating Integrated Report as a principal means of corporate disclosure. The key difference between this report and other reporting formats is that, while most of the reports consider short-term performance of

the business, integrated report looks to both long term as well as short term aspects.

Besides, the report aims to look forward rather than backward which can be used as a tool for board and management to articulate business model and understand the value creation for the business. Unlike the sustainability report, integrated report does not focus on describing how the company impacts the world but how the world impacts the company.

Integrated reporting now shows a big movement around the world as there are many countries start adopting this reporting practice. The figures show that over 1,300 companies now using Integrated Report.

To catch up with this, it is a must for board to have a new mindset, changing from old compliance mentality (reporting for legally requirement) to the new, holistic and connective view.

Integrated reporting is said to be the right tool for digital era as it combines many factors altogether, enabling boards to see how things impact the company with their integrative thinking.



Event Supported by

